

OS PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL

EM BUSCA DE IDENTIDADE PROFISSIONAL E RECONHECIMENTO

Rosa Maria Campos Sobreira

**Doutoramento em Ciências da Comunicação: Comunicação
Institucional**

30 DE MAIO DE 2010



Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação, na Especialidade de Comunicação Institucional, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Rogério Ferreira de Andrade

Apoio financeiro da FCT e do FSE no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio.

Referência da Bolsa: SFRH / BD / 38790 / 2007SFRH / BD / 38790 / 2007



DECLARAÇÕES

Declaro que esta tese é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

A candidata,

Rosa Maria Campos Sobreira

Lisboa, 30 de Maio de 2010

Declaro que esta Tese se encontra em condições de ser apresentada a provas públicas.

O orientador,

Lisboa, 30 de Maio de 2010

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Rogério Ferreira de Andrade, pelo rigor e incentivo constantes que impôs à sua orientação. Por todas as vezes que me “roubou o chão” para me “obrigar a voar”, descobrir novos olhares sobre a comunicação e para que fosse ganhando confiança.

Aos que me concederam os seus testemunhos pessoais e profissionais - Dr. Abílio Fonseca, Dr. Álvaro Esteves, Dr. Martins Lampreia, Dr. Vítor Baltasar e Dr. Vasco Jorge. Uma palavra de particular apreço para com o Dr. Américo Ramalho, pela forma generosa como se disponibilizou e me “emprestou a sua memória” para este trabalho.

Aos meus amigos Cláudia Andrade, Cátia Cebola, Gorete Marques, Neuza Ribeiro e Vítor Ferreira pelo precioso auxílio na revisão do texto. Fico com uma dívida que nunca poderei pagar. A estes e, ainda, à Ana Mendes e ao Daniel Gomes agradeço o apoio, a preocupação e, sobretudo, a paciência e a amizade com que suportaram as minhas impaciências. Uma palavra para a Gina Gaio pela ajuda no acesso à biblioteca da UM.

Por fim, aos meus pais pela imensa sabedoria com que, desde sempre, me inspiram.

RESUMO

OS PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL: EM BUSCA DE RECONHECIMENTO E IDENTIDADE PROFISSIONAL

Rosa Maria Campos Sobreira

Este trabalho analisa o processo de construção da identidade profissional dos profissionais da comunicação estratégica em Portugal e as estratégias de reconhecimento por eles intentadas.

Tradicionalmente, o campo que identificamos como da comunicação estratégica das organizações surgiu e iniciou o processo de construção identitária a partir da emergência das relações públicas, na primeira década do século XX, nos EUA.

Tendo em conta essa evidência, primeiro, procura-se compreender a emergência do campo das ciências da comunicação e explicar as razões subjacentes à multiplicação de perfis profissionais no mesmo (jornalismo, publicidade e relações públicas), assim como os elementos identitários que contribuíram, inicialmente, para o seu reconhecimento profissional.

A construção de identidade profissional e a obtenção de reconhecimento não podem ser percebidos sem o enquadramento dos contextos sociais, económicos, tecnológicos e organizacionais onde ocorrem, e as influências desses factores sobre as profissões. Ao fazer essa análise foi possível verificar que o campo das ciências da comunicação viveu, nas últimas décadas do século XX, um processo de fragmentação intenso, com o aparecimento de múltiplas formas de relacionamento com os públicos, ferramentas de comunicação inovadoras e novas concepções sobre o que deve ser a comunicação nas e das organizações.

Essa fragmentação influenciou as características de identidade dos seus profissionais e o reconhecimento obtido pelos mesmos tanto nas organizações como socialmente. Uma das principais evidências dessa fragmentação foi a incapacidade de resposta das relações públicas face às imposições provenientes de um meio caracterizado por grande instabilidade e volatilidade.

Neste âmbito de fragilidade de reconhecimento profissional, foram os profissionais das agências e das consultoras de comunicação que assumiram o papel de proporcionar um

conhecimento com valor estratégico para organizações enfrentarem essa envolvente. A importância que estes profissionais assumiram resulta do facto de o tipo de conhecimento que detêm e demonstram provir mais das interacções sociais resultantes do contexto do trabalho e da capacidade de reacção às dificuldades impostas pelo meio, do que do saber cumulativo formalmente adquirido, como defendem as abordagens mais tradicionais de análise da identidade profissional.

Por outro lado, esta nova centralidade do conhecimento estratégico e a multiplicidade de designações de actividades profissionais que as novas tecnologias da informação e da comunicação “inspiraram”, colocam em causa o discurso de construção identitária proveniente tanto da academia e como do movimento associativo que privilegiam, ainda, elementos formais da profissionalização.

O último ponto do trabalho aponta para essa dificuldade de articular um discurso mais centrado em elementos bem definidos de uma profissão e a visibilidade e emergência de profissões mais fluidas e multifacetadas, mas que geram polémicas e colocam em causa as fronteiras entre os diferentes campos e, sobretudo, procuram serem reconhecidas como parceiros estratégicos das organizações.

Palavras-Chave: Relações Públicas, Comunicação Estratégica da Organizações, Conhecimento, Identidade Profissional e Profissões da Comunicação.

ABSTRACT

THE STRATEGIC COMMUNICATION OF ORGANIZATION PROFESSIONALS IN PORTUGAL: IN SEARCH OF IDENTITY AND PROFESSIONAL RECOGNITION

Rosa Maria Campos Sobreira

This research aims to analyze the process of identity construction of the strategic communication in Portuguese professionals, as well the recognition strategies they use as intent to be recognized.

Traditionally, the communication field that today we assume as strategic communication in organizations launched its identity construction process from the emergence of public relations, in the first decade of the XX, in U.S.A.

Thus, it aims to understand the emergence of the communication sciences field and to clarify the reasons that could be associated with the raise of several profiles in the domain (journalism, advertising, and public relations). It is also an aim to identify the identity aspects that accounted for the recognition of them as communication professionals.

Professional identity construction and the achievement of professional recognition cannot be understood without its social, economic, technological and organizational background where they take place, as well as the influence of these aspects on the professions.

During the analyses it became clear that the field of communication sciences, during the last decades, suffered from fragmentation due to the coming out of different ways of dealing with publics, the launch of new communication tools and new concepts about what should be the communication in the organizational contexts.

This fragmentation process influenced the features of the identity of these professionals as well as their recognition in the organizational settings. An evidence of this fragmentation could be seen in the incapacity of the public relations to face the demands from the outside where organizations act.

In this context of weakness of professional recognition, communication agencies and consultants assumed the role of providing strategic value for the organizations in order to cope with external demands.

The importance that these professionals assumed is due to the kind of knowledge that is valued that is based on the professional social interactions. Moreover, it's also due to their ability to react to external demands that goes beyond the formal knowledge that provided from that traditional approaches of the identity analyses.

Additionally, the new centrality of the strategic knowledge, as well as the diverse Professional activities that new technology and information do, question the discourse of the identity construction given by academia and Professional associations.

Finally, the last part of the research clears the difficulty in the articulation of the discourse that is focused on aspects that are required to define a profession and the emergence of fluid and diverse professions. These relations can cause not only disagreement but also question the borders among fields that aim to be recognized as strategic partners of organizations.

Keywords: Public Relations, Strategic Communication in Organizations, Knowledge, Professional Identity and Communication Professions.

Índice

Introdução.....	15
 Capítulo I -O Campo e as Profissões da Comunicação: Uma Incursão Histórico - Arqueológica.....	 23
1. A emergência do campo das profissões da comunicação.....	24
1.1. Os jornalistas: um grupo profissional com história.....	26
1.2. Os publicitários: profissionais da comunicação persuasiva.....	30
1.3. Os relações públicas: entre a informação e a persuasão.....	36
1.4. O desenvolvimento das relações públicas em contexto europeu.....	39
1.5. Introdução das relações públicas em Portugal.....	43
1.5.1. Os pioneiros e protagonistas da profissão em Portugal.....	47
1.5.2. A emergência do mercado das agências de comunicação.....	50
1.5.3. O movimento associativo dos profissionais portugueses.....	52
1.5.4. As primeiras iniciativas de formação em Portugal.....	58
1.5.5. Relações públicas em Portugal uma actividade de equívocos.....	60
1.6. O impacto do desenvolvimento do marketing nas relações públicas.....	62
1.7. Síntese conclusiva.....	67
 Capítulo II - Constituição e "Instabilização" do Campo da Comunicação no Âmbito das Organizações: Os Factores Contextuais.....	 71
2. A emergência das relações públicas modernas e as dinâmicas sociais, económicas e políticas.....	72
2.1. Os impactos dos factores de natureza tecnológica.....	81
2.1.1. Tecnologias da informação e da comunicação e as novas dinâmicas económicas e organizacionais.....	84
2.1.2. As reconfigurações resultantes da evolução da Web 1.0 para Web 2.0.....	88
2.2. A evolução dos factores organizacionais e de gestão.....	92
2.2.1. Postulados universais para organizações fechadas.....	93
2.2.2. A abertura das organizações à envolvente externa.....	96
2.2.3. Dos modelos americanos à “niponização”.....	100

2.3. A reconfiguração das relações públicas no contexto do desenvolvimento dos factores organizacionais e de gestão.....	102
2.4. Síntese conclusiva.....	108

Capítulo III - Do Paradigma das Relações Públicas para o Paradigma da Comunicação Estratégica das Organizações.....112

3. A fragmentação como resposta à segmentação de públicos e mercados.....	113
3.1. O contributo da disciplina “comunicação organizacional”.....	116
3.2. A ênfase na comunicação estratégica das organizações.....	120
3.3. Da fragmentação até à integração estratégica da comunicação.....	123
3.3.1. Princípios orientadores da integração estratégica da comunicação...	130
3.4. Síntese conclusiva.....	131

Capítulo IV - Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações: Conhecimento e Tecnologias da Informação e da Comunicação.....134

4. O conceito de conhecimento e a sua importância.....	135
4.1. O conhecimento e a construção de identidade profissional.....	138
4.2. Do conhecimento formal e cumulativo para o conceito de aprendizagem permanente.....	140
4.2.1. Os profissionais do conhecimento intensivo: novo modelo profissional.....	142
4.3. Um conhecimento transdisciplinar para o reconhecimento de uma actuação estratégica.....	146
4.3.1. O conhecimento como fonte e resultado da intervenção profissional, organizacional e social.....	154
4.4. Impactos das novas tecnologias nas profissões da comunicação e na identidade profissional.....	158
4.4.1. “Media” em mutação, profissões em reconfiguração.....	159
4.4.2. Ambientes de precariedade e identidades voláteis e diluídas.....	164
4.5. Síntese conclusiva.....	165

Capítulo V - Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações: Um Mosaico de Profissões em Deriva Identitária.....168

5. Profissionais da comunicação estratégica em busca do reconhecimento profissional...	169
5.1. As organizações associativas e a problemática da designação profissional.....	170
5.1.1. Um longo debate sem consequências práticas.....	175
5.1.2. O “gestor de comunicação organizacional e relações públicas”.....	179
5.1.3. Práticas e profissionais alvo de reconhecimento associativo.....	183
5.2. A diversidade proveniente da academia.....	184
5.3. A discurso das consultoras sobre o que são e o que fazem.....	186
5.3.1. As competências reivindicadas pelos profissionais das consultoras..	188
5.4. A comunicação estratégica das organizações: um campo aberto a múltiplas “expertises”.....	191
5.4.1. O perfil dos profissionais da comunicação estratégica das organizações: o que nos dizem as ofertas de emprego.....	193
5.4.2. Esbatimento de fronteiras entre os diferentes campos profissionais..	195
5.5. Modelos profissionais controversos e “imperfeitos”.....	198
5.5.1. De jornalistas a assessores de imprensa.....	199
5.5.2. Os lobistas.....	203
5.5.3. Os “spin doctors”.....	206
5.6. Síntese conclusiva.....	208
Conclusão.....	211
Referências Bibliográficas.....	218
Anexo 1.....	238
Anexo 2.....	240
Anexo 3.....	242
Anexo 4.....	243
Anexo 5.....	244
Anexo 6.....	245
Anexo 7.....	248
Anexo 8.....	250

Lista de Abreviaturas

ABERJE: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ACELP: Associação de Comunicação Empresarial de Língua Portuguesa
ACEPI: Associação do Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva
AFREP: Association Française de Relations Publiques
APREP: Associação Portuguesa de Relações Públicas
AMD: Associação de Marketing Directo
ANOP: Agência de Notícias de Portugal
ADVMP: Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Portugal
AIP: Associação Industrial Portuguesa
APAP: Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação
APAN: Associação Portuguesas de Anunciantes
APECOM: Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas
APCE: Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial
APCMP: A Associação Portuguesa de Comunicação e Marketing Político
APIFARMA: Associação Portuguesa das Indústrias Farmacêuticas
APPM: Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
APREP: Associação Portuguesa de Relações Públicas
APROEP: Association Professionnelle des Relations Publiques
ARPP: Associação de Relações Públicas de Portugal
AVE: Advertising Value Equivalent
CEE: Comunidade Económica Europeia
CEDAN: Conférence Européenne pour le Développement des Associations Nationales de RP's
CPAE: Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CERP: Confédération Européenne de Relations Publiques
CNEP: Centro Nacional de Estudos e Planeamento -Agência Internacional de Comunicações
CNP: Classificação Nacional de Profissões
DIG: Delegados Informação de Genéricos
DIM: Delegados de Informação Médica

DIRCOM: Director de Comunicação
EFTA: European Free Trade Association
EPAL: Empresa Portuguesa das Águas Livres, SA
ETP: Escritório/Empresa Técnica de Publicidade
EUA: Estados Unidos da América
FEIEA: Federation of European Internal Communication Associations
FIJ: Federação Internacional de Jornalistas
IABC: International Association of Business Communicators
IATA: Instituto de Aperfeiçoamento Técnico Acelerado
INP: Instituto Superior Novas Profissões
IPRA: International Association of Public Relations
IPR: Institute of Public Relations
ISEG: Instituto Superior de Economia e Gestão
ISCTE: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISMAI: Instituto Superior da Maia
IST: Instituto Superior Técnico
LNEC: Laboratório Nacional de Engenharia Civil
LPM: Luís Paixão Martins
MSN: Microsoft Service Network
NALGO: National Association of Local Government Officers
PIDE: Polícia Internacional de Defesa do Estado
PME: Pequena e Média Empresa
PSD: Partido Social Democrata
PRO: Public Relations Officer
PRIL: Public Relations International
PRSA: Public Relations Society of America
RPI: Internacional de Relaciones Públicas
SNCRP: Syndicat Nacional des Conseils en Relations Publiques
RTP: Rádio Televisão Portuguesa
SNI: Secretariado Nacional de Informação
SNJ: Sindicato Nacional de Jornalistas.
SPN: Secretariado da Propaganda Nacional
SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação

SOPREP: Sociedade Portuguesa de Relações Públicas

TAP: Transportes Aéreos Portugueses

UE: União Europeia

UMIC: Plano Tecnológico, Ligar Portugal

UNAP: Union Nationale de Attachés de Presse

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

RRS: Relatórios de Responsabilidade Social

Introdução

A compreensão do significado de identidade é uma questão que aparece associada às múltiplas facetas da vivência humana. Com efeito, os estudos sobre identidade incidem sobre os domínios individual, profissional, organizacional e social. Interessa saber o que se é e como se é reconhecido enquanto indivíduos, enquanto actores de uma actividade profissional ou organizacional ou enquanto elementos integrantes de determinada sociedade.

Autores como Alvesson, Ashcroft e Robin (2008) defendem mesmo que o tema identidade está na moda e que o crescimento dos estudos sobre identidade é o resultado de um momento histórico muito particular. Para estes autores, o interesse pela questão da identidade é um reflexo da perda de sentido nos contextos social, económico e organizacional. Um contexto dominado por mudanças aceleradas que produz ambientes de complexidade e que induz essa perda de sentido. Um mundo onde a imagem se sobrepõe à substância e transforma questões como a identidade num assunto de especial atenção em termos de produção de conhecimento. Ou seja, o interesse pela identidade reflecte e reproduz a situação contemporânea preocupada com o que se quer ser e de como se pretende ser reconhecido pelos outros. Numa realidade com estas características, a identidade é mais um problema do que um dado adquirido e estas reflexões procuram, portanto, fornecer soluções para uma série de questões com que os indivíduos se confrontam, seja no domínio pessoal, profissional ou organizacional. É neste quadro que se propõe reflectir sobre a identidade dos profissionais da comunicação estratégica das organizações na realidade portuguesa.

Esta investigação tem presente que os estudos sobre a identidade profissional vêm sendo feitos através de diferentes grelhas de análise, que reflectem determinados momentos da evolução das sociedades ditas modernas. Essas grelhas de análise vão desde as perspectivas funcionalistas, passando pelas interpretativas, sistémicas até às teorias críticas e dialógicas. Estas diferentes análises são o resultado de uma evolução de uma sociedade com características de estabilidade para uma sociedade multifacetada, com níveis de instabilidade e ambiguidade elevados.

A evolução para modelos menos fechados e funcionalistas conduziu à tendência para colocar a questão das identidades dos profissionais em dois pólos: fixa-estável ou fluida e incerta. Tem-se, assim, profissões que estão definitivamente organizadas em termos de

identidade fixa e as que lutam para obter esse reconhecimento de estabilidade. E outras que, na impossibilidade de preencher os requisitos históricos da estabilidade profissional funcionalista, procuram um reconhecimento para essa fluidez como sendo igualmente válido. Mas as correntes críticas e dialógicas questionam, precisamente, esta abordagem bipartida sobre a identidade das profissões. Não haverá outras formas de compreender a identidade dos profissionais?

Para alguns investigadores, a identidade diz, sobretudo, respeito à luta consciente para responder às seguintes questões básicas: O que sou? O que faço? Como devo agir? Ou pela dimensão das chamadas anti-identidades, o que não sou, o que não faço, como não devo agir (Alvesson, 2001; Sveningsson & Alvesson, 2003; Carrol & Levy, 2008; Alvesson, *et al.*, 2008). Isto implica, necessariamente, uma análise de sentimentos, valores, comportamentos, culturas e atitudes. Significa analisar a construção de identidade através da influência de múltiplos factores, os quais são o reflexo da forma como os próprios indivíduos fazem as suas construções do eu, das forças extra-individuais (como os contextos sociais, os grupos de elite ou os agentes organizacionais), dos discursos organizacionais, (como narrativas, estratégias, lideranças), do discurso social e cultural. Todos estes aspectos têm uma forte influência na identidade e no seu reconhecimento, seja ela estudada sobre o indivíduo, as organizações ou as profissões.

Do ponto de vista da identidade das profissões da comunicação, a questão não pode ser dissociada do posicionamento, da percepção e da reconfiguração que o campo profissional possui e viveu nos diferentes contextos sociais, académicos e organizacionais. Tal significa que, para analisar a identidade dos profissionais da comunicação estratégica das organizações, deve-se incidir a atenção na construção do próprio campo profissional e na reconfiguração que o mesmo sofreu, resultado dos impactos que os factores contextuais lhe impuserem.

Este requisito coloca a necessidade de perceber qual a origem do campo e compreender o seu processo evolutivo. Por isso, toma-se como ponto de partida deste estudo o campo da comunicação e as suas profissões, em particular as relações públicas.

No caso das relações públicas, estas são por vezes confundidas com outras técnicas de comunicação, como a publicidade ou, noutras situações, são reduzidas à dimensão do relacionamento interpessoal entre indivíduos. A título de exemplo, ainda recentemente, no âmbito do processo de selecção de candidatos ao ensino superior, pelo contingente especial

dos “Maiores de 23”, era comum os candidatos definirem as relações públicas como uma forma de melhorar as capacidades de relacionamento interpessoal.

Quando se fala das relações públicas transparece uma percepção pouco favorável, para não dizer negativa. Muitos usam um tom displicente, sem terem uma ideia exacta do que significam, qual o seu grau de utilização nos domínios da economia, da política, da cultura, do mundo do trabalho, das organizações, das relações internacionais ou da política. Mesmo no contexto organizacional, os próprios empresários e gestores, conscientes de que as suas organizações não podem ignorar as questões da comunicação, frequentemente confundem ou reduzem a questão da comunicação a campanhas publicitárias ou consideram-na mais uma das funções do marketing. A publicidade e outras formas de comunicação até podem ter alguns objectivos convergentes, mas devem ser diferenciadas. Naturalmente que esta confusão e desconhecimento sobre o que são as relações públicas e quais os suas áreas de intervenção afectam não só os que as exercem, como a forma como são exercidas. Mas o que está na origem desta dificuldade em saber o que são e o que fazem estes profissionais? Quais as razões para o desconhecimento e até descrédito das relações públicas?

A literatura apresenta várias razões para esta situação, desde a imagem transmitida pelos órgãos de comunicação social, em que alguns “figurantes” do “jet set”, vinculados à indústria do espectáculo e do entretenimento, se intitulam relações públicas; passando pelo fenómeno de ascensão a celebridades, em que os próprios rapidamente se apelidam de relações públicas de qualquer bar ou discoteca que esteja na moda. Em qualquer destes casos, as relações públicas acabam por ser associadas a aspectos fúteis e não à função estratégica que deveriam desempenhar no contexto das organizações. No entanto, para além destes motivos triviais, surgem razões de carácter mais inquietante, como a fragilidade intelectual dos profissionais e dos universitários que não conseguem sobrepor-se aos usurpadores da designação de relações públicas. Outra razão é a vinculação em termos de formação das relações públicas, da publicidade e até do marketing, com licenciaturas a agrupar as três valências no mesmo plano curricular. E, por último, a escassez de produção científica que reclame o estatuto epistemológico que os seus detractores insistem em negar-lhe.

No âmbito destas reflexões surgiu a possibilidade de trabalhar sobre o que são afinal estes profissionais em termos de identidade e que estratégias de reconhecimento são possíveis de identificar, como estando em curso no contexto português.

Ao longo do trabalho, procura-se explicar as razões pelas quais as relações públicas não obtiveram o posicionamento estratégico de gestoras de todas as manifestações comunicacionais das organizações. Ou seja, não conseguiram atribuir à actuação dos seus profissionais uma identidade com carácter estratégico no contexto organizacional. Por isso, depois de se perceber como surgiram as relações públicas no contexto das sociedades modernas e a sua evolução, opta-se pela designação de comunicação estratégica das organizações e profissionais da comunicação estratégica das organizações.

Não ignorando que a construção de identidades profissionais se faz num processo permanente de desconstrução e reconstrução, com esta investigação procura-se perceber qual a identidade desses profissionais, para onde caminha essa identidade e que estratégias de reconhecimento procuraram implementar. As grandes questões orientadoras são: será que verificamos um processo dirigido para a construção de uma identidade estável, de acordo com o descrito pelas correntes funcionalistas, que procuram o fechamento desse campo a outras áreas do saber? Ou, pelo contrário, mais do que uma identidade, tem de se falar em múltiplas identidades que integram o campo da comunicação estratégica das organizações e estão mais próximas das características das profissões com identidade fluida, pouco interessadas ou incapazes de fechar o seu campo a outras áreas do saber?

No sentido de perceber de que possibilidades acima indicadas esses profissionais estão mais perto, foram definidas questões específicas para o trabalho: como emergiu o campo das ciências da comunicação e as suas profissões? Em que contextos se deu essa emergência e como se reconfigurou esse campo? Como essa reconfiguração impôs uma mudança do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações? De que falamos quando falamos de comunicação estratégica das organizações? Qual o papel da produção de conhecimento na construção da identidade dos profissionais da comunicação estratégica das organizações? Quais os impactos das tecnologias da informação e da comunicação nesse processo de construção identitária? Que discursos são produzidos no âmbito das organizações representantes da actividade? Que perfis e traços de identidade são possíveis identificar a partir das solicitações feitas pelo mercado de trabalho? Está-se perante uma situação de reforço ou diluição de fronteiras entre diferentes profissões do campo da comunicação?

Para responder a estas questões, metodologicamente, recorreu-se a várias fontes. Para além da recolha de dados secundários, visou-se, também, obter informação primária de

forma a complementar e confrontar com os dados secundários contidos no trabalho. Com esta pesquisa pretende-se em, primeiro lugar, descobrir elementos e acções que permitam identificar que modelo de identidade foi inicialmente intentado e que níveis de consolidação e reconhecimento obtiveram para esse modelo. Em segundo lugar, procura-se perceber de que forma as transformações verificadas num conjunto de factores (desde organizacionais, aos sociais e tecnológicos) influenciaram e orientaram a construção dessa identidade e do seu reconhecimento.

Numa primeira fase, para a recolha de informação, seguiu-se o método de observação documental, através de consulta de obras, ensaios, revistas, sítios da internet e anúncios. Nesta fase, procurou-se também analisar documentação histórica sobre as profissões, assim como produção científica (referente à evolução histórica), dados estatísticos, relatórios, notícias, artigos de opinião e estudos análogos sobre o tema da identidade das profissões.

A informação primária diz respeito à informação obtida por meio de entrevistas a personalidades relevantes no âmbito do tema do trabalho. Na recolha de dados, optou-se por usar o processo que metodologicamente é descrito como modalidade de «dados qualitativos por amostragem de caso único», especificamente, «amostragem por actor» (Guerra, 2006). Este tipo de amostragem consiste na escolha de uma pessoa, situação ou local para fazer uma análise intensiva, do tipo estudo de caso. A opção foi seleccionar um “actor” que fosse uma “voz” relevante por cada década, desde a introdução das relações públicas em Portugal até à actualidade.

O objectivo foi obter diferentes “vozes” que permitissem captar uma maior diversidade de sensibilidades, em termos de evolução de pensamento dessas personalidades, sobre a questão profissional e a sua identidade. Com o mesmo objectivo, as entrevistas abarcaram um variado número de assuntos. Foram colocadas questões do ponto de vista da “história de vida” que cobriram os dados biográficos dos entrevistados, como chegaram à profissão, os percursos profissionais e formativos e que funções desempenharam. Foi-lhes, também, solicitado que analisassem a evolução das profissões da comunicação, em termos de principais momentos de afirmação, ameaças, oportunidades, tensões vividas e impactos do contexto social, político e económico. As questões serviram de linha orientadora, conferindo flexibilidade e permitindo a emergência dos diferentes temas.

Os critérios de selecção das individualidades a entrevistar basearam-se, essencialmente, no conhecimento que possuem no âmbito do estudo, no seu perfil

profissional, na sua intervenção em termos de associativismo ou, ainda, na sua actividade em termos de formação académica.

Foram entrevistadas cinco personalidades, no período de Fevereiro de 2009 a Julho de 2009. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre as 2 horas e as 3 horas, com excepção de Américo Ramalho (optou-se por realizar em várias sessões). Para além de Américo Ramalho, foram entrevistados Vítor Baltasar, Martins Lampreia, Álvaro Esteves e Abílio Fonseca (Ver anexo 1).¹ Informalmente foram, ainda, obtidos testemunhos de Vasco Jorge (director de comunicação da BP) e Carlos Camponéz (investigador em ciências da comunicação).

Recolhidos os depoimentos dos entrevistados, procedeu-se à análise dos conteúdos das entrevistas, começando por sistematizar toda a informação com o objectivo de captar e relacionar o sentido das várias opiniões para, numa segunda fase, fazer uma descrição objectiva e sistemática do conteúdo das mesmas. No entanto, esta análise não será apresentada de forma isolada no trabalho. O que se procurou obter foi uma visão transversal sobre vários aspectos do trabalho e estas “vozes” e testemunhos foram sendo integrados ao longo do mesmo, em função dos temas abordados em cada capítulo e complementando as reflexões teóricas provenientes da informação secundária.

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo procura-se descrever o processo de construção do campo das ciências da comunicação do ponto de vista histórico, com o objectivo de mostrar como o passado informa o presente, ou pelo menos, como o deveria fazer (Maanen, Manning & Miller, 1993). Nesta perspectiva, incide-se a análise nos acontecimentos que marcaram o percurso da publicidade, do jornalismo e das relações públicas, desde os EUA, até à sua constituição no contexto europeu e português. Para além de reflectir sobre a evolução das chamadas profissões de comunicação, faz-se uma pequena incursão sobre os impactos da emergência do marketing e da relação conturbada que mantém com as relações públicas.

O segundo capítulo analisa as características do ambiente contextual em que as relações públicas emergiram nos EUA e a singularidade do caso português, em termos económicos, sociais, políticos, e como isso afectou a afirmação dessa técnica em Portugal.

¹Ao longo do trabalho recorre-se a informação quer primária, quer secundária de alguns entrevistados. No sentido de diferenciar essa informação, os depoimentos recolhidos nas entrevistas realizadas para este trabalho surgirão diferenciadas através da utilização de *itálico*.

Para além dessa análise, nesta parte do trabalho realçam-se, também, os impactos que o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação tiveram em termos sociais e económicos, assim como na reconfiguração das organizações e dos seus processos comunicacionais. Neste segundo capítulo, procura-se, ainda, dar particular importância à evolução dos factores organizacionais e de gestão. A preocupação em destacar estes elementos justifica-se pela impossibilidade de entender as dificuldades de afirmação que os profissionais de relações públicas viveram, sem estar consciente da interdependência entre essas vicissitudes e as mudanças nos conceitos de organização e de gestão. Estabelecida essa relação, analisa-se como as relações públicas se reconfiguraram no âmbito da evolução desses factores. O objectivo é demonstrar o esforço de reajustamento, no sentido de se imporem e ultrapassarem o processo de fragmentação que o campo sofreu nas últimas décadas do século XX.

Partindo dessa fragmentação, o terceiro capítulo pretende esclarecer como se passou do paradigma das relações públicas (não estratégicas) para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. Desta forma, introduz-se no centro do trabalho a diversidade de especialidades comunicacionais que necessitam de se articular em função da actuação organizacional e das pressões que os ambientes internos e externos colocam a essas organizações. E, sobretudo, pretende-se justificar a ênfase na dimensão estratégica e integrada dessa diversidade comunicacional das organizações.

Esta multiplicidade coloca no âmago do campo profissional e da identidade desses especialistas a questão do conhecimento que adquirem e produzem, não só no sentido desse conhecimento contribuir para a eficácia e compreensão das organizações, sob um ponto de vista estratégico, mas também para o reconhecimento profissional. O objectivo é analisar o papel deste elemento na releitura do campo da comunicação estratégica das organizações e dos seus impactos na construção da identidade profissional. Tenciona-se, também, esclarecer como a insuficiência de produção de conhecimento estratégico influenciou a ascensão das empresas de consultoria. Essa análise será feita do ponto de vista do conceito de “organizações de conhecimento intensivo” e das características desse tipo de conhecimento. Mas se o conhecimento e as suas novas formas são descritos como importantes para a reconfiguração do campo, para a identidade desses profissionais e para o seu reconhecimento, os desenvolvimentos provenientes das tecnologias da informação e da comunicação colocam, também, estes profissionais perante novos desafios e em disputas

com outras profissões ligadas a essas tecnologias. Pelas potencialidades que as novas tecnologias da informação e da comunicação oferecem, emergem em volta delas novas actividades que batalham espaço com os profissionais há mais tempo no campo e questionam o tradicional papel de mediador dos últimos. Foi sobre estes dois ângulos, do conhecimento e dos impactos das tecnologias da informação e da comunicação, que o quarto capítulo se construiu.

Por fim, no último capítulo do trabalho, procura-se auscultar os actores desta “estória” em termos de identidade e de reconhecimento intentados, quer do ponto de vista do discurso produzido pelas organizações associativas, quer das empresas que oferecem serviços de comunicação. Busca-se identificar se o que dizem ser e o que fazem contribui para o reconhecimento de uma identidade diferenciada dos outros profissionais da comunicação. Pretende-se, ainda, examinar as implicações das exigências do mercado de trabalho e das características da formação académica em termos de reconfigurações, de clivagens, de diluição ou de reforço de fronteiras entre essas diferentes profissões.

O objectivo deste trabalho não é ser exaustivo em termos de abordagem de todas as questões que envolvem a identidade e o reconhecimento das profissões da comunicação. A intenção é, somente, apresentar uma reflexão sob determinado ponto de vista que aponte pistas sobre o reconhecimento, a realidade social e profissional que os profissionais da comunicação estratégica, a actuar no contexto das organizações em Portugal vivem. Para isso, procura-se assentar essa reflexão em factos do passado desses profissionais, nos impactos provenientes do meio onde actuaram, nas exigências que lhes são impostas em termos de conhecimento e de desenvolvimento das tecnologias e nas solicitações que o mercado de trabalho lhes coloca.

Capítulo I

O Campo e as Profissões da Comunicação: uma Incursão Histórico-Arqueológica

«To understand a profession, therefore, one needs to pay attention to its jurisdictional competitors. In the case of public relations, these might be journalists or marketing specialists». (Pieczka & L'Etang, 2000, p. 227).

Neste primeiro capítulo, vai ser traçada uma retrospectiva histórico-arqueológica sob o signo da emergência das profissões da comunicação e da informação em Portugal. Realiza-se esta análise do ponto de vista histórico e arqueológico, procurando que ambas se complementem. A perspectiva histórica, alimentada com factos, dados e experiências, procura distinguir, balizar e seriar os elementos centrais da constituição do campo e das suas profissões. A arqueologia procurará reconfigurar ou reconstruir o quadro global e relacionar o passado, o presente e o futuro do campo da comunicação no sentido de perceber o estágio actual do mesmo e das suas profissões. Este duplo processo vai centrar-se nos factos e nos elementos históricos mais relevantes que os profissionais do campo elegeram, ou estiveram envolvidos, no sentido de construir uma identidade e obter reconhecimento profissional.

Não é a história de nenhuma das profissões da comunicação que se ambiciona fazer, nem sequer a história das relações públicas, apesar de ser a abordada com mais detalhe. No entanto, para compreender o que é uma determinada profissão é necessário, primeiro, prestar alguma atenção aos seus concorrentes de influência e competências que, no caso das relações públicas, tanto podem ser os jornalistas, como os especialistas de marketing (Pieczka & L'Etang, 2000). Por isso, para além da publicidade, do jornalismo e das relações públicas, também a interacção do marketing com as relações públicas será objecto de análise, no sentido de se perceber como essa interacção poderá ter influenciado a identidade e o

reconhecimento destes diferentes profissionais, em termos de interacção, coabitação, inclusão e repulsão, entre as diferentes actividades.

1. A emergência do campo das profissões da comunicação

Olhando para o amplo campo da comunicação do ponto de vista histórico, encontra-se na génese, do mesmo, várias técnicas de comunicação que deram origem a diferentes grupos profissionais. Mesquita (2004) refere o jornalismo, as relações públicas e a publicidade que são, também, tradicionalmente as disciplinas científicas consideradas as mais autonomizadas e estruturadas. Mas se é verdade que, durante o século XX, estas áreas têm procurado obter, na maioria dos países, a autonomia e a estruturação que Mesquita (2004) refere, no caso de Portugal, por razões contextuais (que serão objecto de análise no segundo capítulo), não se pode afirmar que o campo das ciências da comunicação tenha obtido o mesmo nível de consolidação e de reconhecimento para todos os grupos profissionais. Por conseguinte, ao eleger como centro desta investigação a análise da evolução histórica das relações públicas, acredita-se que o seu percurso será revelador não só das tensões próprias da constituição do campo da comunicação no país, como também das estratégias usadas por esses profissionais no sentido de construírem a sua identidade profissional.

Tendo sempre como pano de fundo que a análise da constituição desse campo visa compreender a questão mais específica da identidade de um determinado grupo profissional, num contexto mais próximo, Portugal, a análise começará, no entanto, por ser feita a partir de contextos mais alargados.

A linha de orientação, para esta parte do trabalho, é começar por analisar a evolução histórica dessas profissões em termos globais, desde o ponto de onde elas surgiram, nos EUA, até à sua chegada à Europa e a Portugal. No caso das relações públicas, dá-se destaque ao caso francês, uma vez que foi o primeiro país da Europa a “importar” as relações públicas e com responsabilidades em termos de desenvolvimento epistemológico desta técnica no contexto europeu. Em segundo lugar, aborda-se o caso espanhol pelas afinidades históricas e políticas que os dois países partilharam durante grande parte do período em que esta “história” se desenrolou.

Quando se analisa o surgimento das várias profissões da comunicação, quer as que assumiram o papel de mediadoras da relação entre as organizações e os seus diferentes grupos de interesse, quer as que assumem outro tipo de mediação (do espaço público) como puramente informativas, os estudos recuam, pelo menos, ao período pós-revolução industrial. Usual é, também, identificarem a segunda metade do século XIX e o princípio do século XX, como os momentos em que essas técnicas se reconfiguraram em função das contingências organizacionais, locais, sociais, económicas, tecnológicas e políticas. Neste período, resultado da necessidade de ultrapassar as dificuldades provenientes da passagem de uma economia tradicional, onde o produtor trabalhava por encomendas directas, para uma economia industrializada de produção massificada, assiste-se, por um lado, à reconfiguração de técnicas de comunicação com o objectivo de desenvolver mensagens persuasivas, orientadas para a comercialização e divulgação de produto; por outro lado, verifica-se a reconfiguração de outras técnicas de comunicação cuja natureza era formar ou influenciar a opinião pública numa perspectiva não comercial, como é o caso do jornalismo.

Apesar dos objectivos distintos, em termos de origem, estas reconfigurações não podem ser dissociadas como se verá adiante. Pode-se mesmo afirmar que entre as relações públicas, a publicidade e o jornalismo há uma relação histórica vinculativa, da qual parece ser impossível fugirem, apesar dos esforços no sentido de se demarcarem umas das outras. Esta relação vinculativa, para não dizer simbiótica, é explicada por Schudson (1978) na sua obra “Discovering the News: a Social History of American Newspapers”. Reflectindo sobre os impactos das relações públicas no jornalismo americano, na viragem do século XIX para o século XX, Schudson conclui que a criação dos “penny papers”, para além de estarem na génese do jornalismo moderno, contribuiu, também, para o desenvolvimento da publicidade. Este contributo deu-se de duas formas. Primeiro, a distribuição de jornais passou a ser feita de forma massificada, chegando, assim, à casa de todas as pessoas, para além dos clubes e bibliotecas, onde eram tradicionalmente lidos. Segundo, esta distribuição permitiu um maior conhecimento para mais pessoas sobre bens disponíveis e, conseqüentemente, potenciou a expansão desse mercado em termos económicos (Schudson, 1978). Sobre as relações públicas, o autor defende que estas são uma emanção da «actividade jornalística» e que, desde o início do século XX, os jornalistas americanos contestam e discutem o facto de as escolas de jornalismo produzirem «mais relações públicas do que homens dos jornais, apesar de estarem destinados a serem inimigos» (Schudson, 1978, p. 137).

1.1. Os jornalistas: um grupo profissional com história

Até meados do século XIX, o jornalismo em Portugal encontrava-se bastante atrasado em relação à restante Europa (Crato, 1992). Só a partir do século XIX é que a imprensa portuguesa se desenvolveu de acordo com os parâmetros de outros países da Europa e se alargou a outros âmbitos como a política, a literatura, a crítica literária e científica. Foi a partir da década de 1830 que nasceu a profissão de jornalista «mal remunerada, habitualmente complemento de outros empregos» (Crato, 1992, p. 39). Este desenvolvimento não pode deixar de ser associado a mudanças em Portugal, como a revolução liberal e uma censura que, apesar de apertada, não atingia a violência e o rigor a que se assistiu no século XX com o regime de Salazar, mas também a evoluções no domínio da tecnologia, como a melhoria das vias de comunicação, o telégrafo eléctrico, o cabo submarino e, também, factores sociais, como o aumento da população urbana e a melhoria das condições de vida das pessoas das quais o país beneficiou.

Foi, portanto, durante o século XIX que, tanto na Europa como nos Estados Unidos, se assistiu a uma transformação relevante da imprensa: «Acumulando os progressos do período anterior, o jornalismo perde o seu carácter limitado e essencialmente propagandístico para se tornar numa indústria informativa de grandes dimensões, virada para o público de massas» (Crato, 1992, p. 40). Uma imprensa moderna, mais barata e acessível ao grande público e cada vez mais sustentada pela publicidade. Em Portugal, esta nova imprensa, designada de industrial, chegou pela mão de Eduardo Coelho, com a criação do “Diário de Notícias”, em 29 de Dezembro de 1864, (Crato, 1992; Cádima, 1997; Correia & Baptista, 2007). Neste novo contexto, o estatuto do jornalista também se modifica, «deixa de ser simultaneamente editor, redactor ou de se identificar ideologicamente com o jornal» (Crato, 1992, p. 50), passa a ser um assalariado, um trabalhador especializado com as funções de captação de informação e de redacção. Não só se modifica o estatuto, como os jornalistas iniciaram o seu processo de auto-afirmação em termos de profissão que deixaram marcas na sua identidade, até hoje.

Desde meados do século XIX que, da Europa aos EUA, este grupo profissional tem vindo a organizar-se em termos de comunidade e pode-se hoje identificar claramente quais as suas estratégias e táticas nesse percurso de afirmação, em termos de formação, condições de trabalho, constrangimentos internos e externos, relações laborais e de poder (Correia &

Baptista, 2007). O processo de afirmação dos jornalistas fez-se por oposição a dois dos grandes recursos do período da imprensa anterior que eram a literatura e a política. Ou seja, os jornalistas procuraram construir uma identidade profissional própria demarcando-se dos escritores e dos políticos, senhores dos espaços nos jornais de então. Essa afirmação profissional procurou fazer-se através do associativismo, da deontologia e da formação académica. Os primeiros códigos de deontologia surgiram nas primeiras décadas do século XX, quer na Europa, quer nos EUA. Na década de 1920, o movimento dos jornalistas organizava-se já no sentido de criar códigos supra-nacionais no âmbito de organizações internacionais, como a “Federação Internacional de Jornalistas” (FIJ).

O associativismo desenvolveu-se ainda mais cedo. Em França, em finais de 1900 havia várias associações e sindicatos: da imprensa parisiense, dos directores de jornais, dos jornalistas republicanos, da imprensa republicana, da imprensa monárquica, dos secretários de redacção, dos jornalistas parlamentares, dos jornalistas desportivos, dos jornalistas socialistas, entre outros (Ferenczi, 1996; Delporte, 1999).

Para Ferenczi (1996), depois do associativismo, o ensino foi um dos principais elementos de desenvolvimento do espírito de corpo desta profissão. Em França, a discussão da formação dos jornalistas fez-se desde década de 1890, com os herdeiros da tradição literária e política, os “homens de letras”, a considerar ser ridícula a possibilidade de se poder formar o talento para ser jornalista. No entanto, em 1899, pela mão de um americano, criou-se a primeira “Escola Superior de Jornalismo” em França, inserida numa faculdade de “Ciências Sociais e Políticas”. Mas a França não foi pioneira neste domínio. Na realidade, as primeiras experiências de formação jornalistas foram realizadas nos EUA, em 1869.

No caso dos jornalistas portugueses foi possível descobrir e sintetizar o percurso histórico da construção identitária da profissão, desde os finais do século XIX, até à década de 1970 do século XX. É possível identificar-se os alicerces da estratégia de afirmação profissional e quais as estruturas de “combate” utilizadas para alcançar o estatuto profissional, os mecanismos de encerramento de fronteiras do espaço profissional e os pontos de referência de construção de uma cultura profissional própria (Valente, 1998; Sobreira, 2003; Correia & Baptista, 2007).

À semelhança dos seus congéneres europeus e americanos, os jornalistas portugueses, desde o século XIX, iniciaram o seu processo de afirmação profissional. Nessa afirmação, o associativismo teve um papel importante com a criação de várias associações a partir de

1880, tanto em Lisboa como no Porto e, mais tarde, através de movimentos sindicalistas (Valente, 1998; Sobreira, 2003). Neste primeiro movimento associativo é perceptível a mesma problemática a que se assistiu em França, sobre o vínculo histórico do jornalismo em relação à literatura e à política. Era face a estes dois domínios que os que se dedicavam ao jornalismo procuravam demarcar-se e construir um campo próprio, tentando impor o género da reportagem sobre a literatura. Esta discussão estendeu-se, aliás, até muito mais tarde do que em França. Para Ferenczi (1996), na década de 1930, as fronteiras entre o jornalismo e a literatura estavam já muito bem demarcadas nos jornais. Em Portugal, na década de 1980, durante o “2º Congresso de Jornalistas Portugueses”, José Jorge Letria defendia que era uma teimosia considerar «nítidas e rígidas as linhas de demarcação entre o jornalismo e a literatura» (Letria, 1986, citado por Sobreira, 2003, p. 123). Por outro lado, importa reforçar que, por oposição aos jornalistas escritores, o modelo profissional e o género exaltado pelos jornalistas era o repórter e a reportagem. Muita da retórica produzida pelos jornalistas portugueses, ao longo da primeira metade do século XX sobre a profissão, foi feita na base destes dois elementos: repórter e reportagem, apesar da contradição de o repórter ser das categorias profissionais mais baixas nas tabelas de pagamento dos jornais (Sobreira, 2003).

O movimento associativo deu lugar ao movimento sindical, com algumas associações a transformarem-se em sindicatos, como foi o caso da “Associação da Classe dos Trabalhadores de Imprensa de Lisboa” (1904) que se transformou em “Sindicato dos Profissionais da Imprensa de Lisboa” (1924). Este movimento, que foi intenso nas primeiras décadas do século XX, viveu grandes dificuldades com a implantação do “Estado Novo”, o que acabou por influenciar a busca da “dignidade profissional e moral” dos jornalistas portugueses. Com a instauração do regime, o movimento associativo sofreu um retrocesso com a extinção das associações e sindicatos, tendo sobrevivido, apenas, as associações que se refugiaram no subterfúgio de serem instituições culturais e de beneficência, como foi o caso da “Casa de Imprensa” e a “Associação de Jornalistas e Homens de Letras do Porto”. Em 1933, foi criado o “Sindicato Nacional de Jornalistas”, pela mão de António Ferro, instituição que até ao 25 de Abril assumiu a responsabilidade de organizar a profissão. Depois desta data foi transformado em “Sindicato dos Jornalistas”.

As iniciativas de concretizar cursos superiores ou médios foi sempre inviabilizada pelo Estado e em termos éticos e deontológicos só depois do 25 de Abril de 1974 foi possível concretizar este aspecto importante da profissão.

Até à revolução, os jornalistas portugueses não conseguiram obter a totalidade desses elementos, apesar da presença permanente na sua retórica, o que revela fraco poder negocial face ao poder político. Se em questões como o associativismo e a construção de uma cultura profissional e de algum espírito de corpo profissional (obtidos através da carteira profissional, por exemplo) foi possível identificar avanços claros, em questões fundamentais como a deontologia e o ensino não se obtiveram resultados concretos que permitam dizer que, antes do 25 de Abril, os jornalistas portugueses possuísem um campo profissional autónomo, nos moldes que eles desejavam e reivindicavam.

Depois de 1974, outras questões se colocaram a esta actividade. Por um lado, os jornalistas passaram a actuar numa outra realidade social que, designadamente, lhes garantia a há muito reivindicada liberdade de expressão e de informação, o que naturalmente influenciou as suas práticas e representações, assim como determinou a construção do próprio campo jornalístico. Desde a década de 1980 que o campo jornalístico vive rápidas transformações, novamente resultado dos impactos provenientes do meio, como transformações económicas, tecnológicas, políticas e sociais. Pode-se realçar a reprivatização dos jornais, o processo de concentração, o surgimento de novos órgãos de comunicação social no domínio da rádio e da televisão e os processos de reconversão que acompanharam as inovações tecnológicas. Estas alterações «têm vindo a determinar o processo de expansão, a recomposição social do universo social dos jornalistas, nomeadamente para se modificarem as vias tradicionais de acesso à profissão, o surgimento de novas práticas jornalísticas que se reclamam de valores alternativos e o aparecimento de um novo tipo de jornalista que se diferencia dos anteriores pelo seu “background” social e pelo capital escolar de que são portadores» (Garcia & Oliveira, p. 19) Esta mudança verificada no campo jornalístico determina a forma como os jornalistas portugueses encaram a sua profissão e o seu futuro, ou seja, os impactos dessas transformações em termos laborais, de ética, do seu papel enquanto produtor de informação e mediador entre as fontes e o público, têm suscitado acesa discussão entre esta comunidade profissional.

No entanto, o modelo de profissão que os jornalistas portugueses perseguiram era o descrito nas teorias funcionalistas da sociologia das profissões, ou seja, das profissões liberais: um corpo “teórico sistematizado”, adquirido por uma “formação superior”, “códigos de ética regulativos”, “organizações representativas” com o objectivo de construir uma “cultura profissional própria” que concedesse “autoridade profissional” e “aceitação

pública”. E se até ao 25 de Abril só conseguiram parcialmente alguns dos atributos funcionalistas, depois desse momento histórico conseguiram a formação superior e a auto-regulação. Mas essa conquista não significa que a identidade seja um assunto encerrado. Aliás, as actuais investigações sobre a identidade profissional dos jornalistas em Portugal continuam a «busca inacabada de uma identidade» (Fidalgo, 2005, p. 1322).

1.2. Os publicitários: profissionais da comunicação persuasiva

No início deste trabalho afirmou-se que existe uma relação simbiótica entre a publicidade e a imprensa com características industriais, que se desenvolveu na segunda metade do século XIX. Desde esse período que impera o princípio de que devem ser os anúncios a pagar os jornais. De notar que, aquando do recente surgimento do semanário “Sol” em Portugal, muito se escreveu sobre a sua sobrevivência depender da capacidade de angariar publicidade para esse projecto. Foi, efectivamente, a crescente introdução da publicidade que permitiu a difusão em massa e a independência dos jornais face às organizações políticas e públicas. Esta relação nem sempre é pacífica e de, quando em vez, surgem controvérsias sobre ‘ingerências’ do departamento comercial nas redacções e de pressões de anunciantes sobre a linha editorial, excluindo, mesmo, alguns órgãos de comunicação social do seu plano de meios.² Para além de questões como o facto de a inserção de anúncios colocar os jornais na dependência directa da publicidade e de esta difundir valores alienantes, desorientando o consumidor e criando-lhe necessidades artificiais (Crato, 1992), a realidade é que a publicidade deixou de ser um elemento acessório nas organizações jornalísticas, para se tornar cada vez mais decisiva para a sobrevivência dessas organizações, o que naturalmente coloca em causa as interacções entre estes dois grupos profissionais.³

Mas o desenvolvimento do jornalismo não foi o único factor a contribuir para a afirmação desta técnica de comunicação. Antes, e para além deste suporte, os muros e as paredes constituíram outro suporte para as mensagens publicitárias. Se inicialmente as

²Um exemplo, recente, aconteceu entre um conhecido banco português e o Expresso, quando o primeiro “não gostou” das notícias sobre o envolvimento do grupo no escândalo Mensalão, no Brasil.

³Esta é uma questão que continua a acompanhar os jornalistas actualmente. Uma consulta pelo blogue de António Granado, “Ponto Media”, permite verificar que a preocupação com a questão da publicidade vai desde os efeitos da fuga das receitas da publicidade para os meios online, até à permeabilidade dos jornalistas em publicar “publicidade” sob a forma de notícias (<http://ciberjornalismo.com/pontomedia/?p=2924>).

paredes eram usadas para divulgar ideais políticos, rapidamente as empresas perceberam que seriam uma boa forma de divulgar os seus produtos. Acrescente-se que, para além destes, os desenvolvimentos tecnológicos no domínio da tipografia, permitiram o desenvolvimento da imprensa, tendo influenciado, também, o florescimento da publicidade. Nesta época, muitos artistas foram convidados a elaborar anúncios que captassem a atenção dos potenciais clientes, com trabalhos que é hoje difícil perceber se devem ser encarados como mensagens comerciais ou arte, como é o caso dos trabalhos de Toulouse-Lautrec com os seus cartazes para os “cabarets” de Paris.

A questão da arte e da criatividade na publicidade tem suscitado algum debate sobre se a publicidade é arte, técnica ou ciência e isto tem implicações importantes para a identidade e o estatuto dos seus profissionais e da profissão, introduzindo dificuldades na relação daqueles com os clientes (Cabral, 1994; Athayde, 1997; Brochand, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 1999). Na realidade, a função de entretenimento da publicidade e a sua dimensão estética têm sido cada vez mais exploradas e valorizadas pelas marcas. Exemplo disso são as campanhas de publicidade da marca “Renova” que, por um lado, são incluídas nas colecções do museu da publicidade, em Paris, e, por outro, permitem elaborar verdadeiros livros de arte para oferecer sob a forma de operação de charme aos clientes; todavia são, também, impedidas de ser expostas em contexto de espaço público, em França, acusadas de tentativa de proselitismo.⁴

Mas voltemos ao princípio. No início do século XX, surgiram as primeiras agências de publicidade, mais propriamente centrais de compra de anúncios e publicaram-se as primeiras teorizações sobre “saber o que é a publicidade”. Ainda na década de 1920 foram apresentados os primeiros métodos científicos para construir mensagens publicitárias como o “copy strategy” (Veríssimo, 2001). Os anos 1930 e 1940, por consequência da crise de 1929 e, posteriormente, da II Grande Guerra, foram anos de alguma estagnação para a publicidade e em tempo de guerra foi a propaganda, com as suas táticas de desinformação, que teve primazia (Veríssimo, 2001). Contudo, no pós-guerra, em resultado das descobertas das novas ciências, como a psicologia e a sociologia, do desenvolvimento de novos inventos tecnológicos, como a rádio e a televisão e consequente aumento poder de compra dos consumidores, suportado pelo acréscimo de rendimentos, a publicidade viveu um rejuvenescimento e grande crescimento (Cádima, 1997).

⁴Revista Única, Expresso, 29 de Outubro 2008, p.48-49.

Na década de 1950, as agências desenvolveram departamentos de pesquisa, preocupados com a motivação humana (Veríssimo, 2001). E, apesar, da denúncia de casos polémicos de publicidade subliminar, neste período, a publicidade teve um papel muito importante como meio de formação, educação e criação de novos hábitos. A publicidade viveu os anos de ouro, com a televisão a tornar-se o principal meio de difusão de mensagens, para transmitir conceitos como a imagem de marca, resultado da importância dada pelo consumidor à imagem dos produtos. A importância deste conceito surgiu associada aos estudos do comportamento do consumidor, que revelam que as decisões de compra podiam estar associadas aos afectos e às emoções que as marcas despertam e que o consumidor compraria o produto, não apenas pelos seus atributos e benefícios, mas também pelo que ele representava simbolicamente (Cádima, 1997; Brochand *et al.*, 1999; Veríssimo, 2001).

Quando se fala em publicidade em Portugal, as primeiras referências remetem, também, para o jornalismo e para aparecimento do “Diário de Notícias”. Segundo Cádima (1997), a primeira agência portuguesa de anúncios surgiu nessa altura, com o nome de “Agência Primitiva de Anúncios”, também conhecida por “O Peixoto dos Anúncios”, que tinha, inclusive, um contrato especial para captação de anúncios com o mesmo jornal. No entanto, para Brochand *et al.*, (1999) aquela que é considerada, com maior unanimidade, como a mais antiga agência de publicidade portuguesa foi criada, em 1927, em Lisboa, por Manuel Martins da Hora, com o nome “A Hora”, tendo tido como colaborador Fernando Pessoa. Posteriormente, foi absorvida pela multinacional “McCann”.

Em termos de pioneiros da actividade, surge Raul De Caldevilla, publicitário, actor, cineasta que criou o “ETP – Escritório/Empresa Técnica de Publicidade”, no Porto, em 1914.⁵ Todavia, aquele que é apontado como o grande marco da actividade publicitária dá-se com a implantação das multinacionais em Portugal, a partir da década de 1950. Uma particularidade dessas multinacionais é que traziam com elas os seus próprios departamentos de publicidade autonomizados, como a “Mobil”, ou tinham mesmo agências autonomizadas. A “Lever” detinha a “G. Thibaud & Cie” que foi mais tarde integrada na “Lintas” e, posteriormente, na “Lowe”. A “Colgate” tinha a “Ciesa NCK”, mais tarde absorvida pela “Publicis” (Gomes, 2003).

⁵Ficou célebre uma espectacular acção de lançamento de uma marca de bolachas, onde Caldevilla contratou acrobatas para escalarem a Torre dos Clérigos. Quando chegaram ao topo, os ginastas tomaram uma chávena de chá e comeram as “petit beurre Invicta”, lançando ao mesmo tempo panfletos sobre a multidão reunida para o efeito (<http://cvc.instituto-camoes.pt/cinema/factos/fac001.html>).

Para além das multinacionais referidas, António Silva Gomes (2003), líder da “McCann” durante mais de vinte anos, recorda que quando iniciou a sua actividade na publicidade, em 1964, na “G. Thibaud & Cie”, existiam empresas de publicidade portuguesas que faziam um trabalho de qualidade, como “Êxito” de Alves Redol, António Borges e Ary dos Santos, a “Ciesa NKS” de Luís Faria, os “Estudos Zeiger Standard” e a “Belarte” de António Coelho e Vasco Reis.

A institucionalização e o reconhecimento da actividade publicitária na sociedade portuguesa parecem ser evidenciados pela criação do “Grémio Nacional das Actividades Publicitárias”, em 1969, à semelhança das empresas jornalísticas que tinham também o seu Grémio⁶. Mas esse reconhecimento pode ser constatado através de outro aspecto, como o facto de o Estado manter a actividade publicitária sob vigilância, através da censura prévia. Da mesma forma que o jornalismo e que todas as actividades culturais, também a publicidade estava sujeita à censura. Luís Gaspar (2008), locutor de publicidade, faz referência a essa realidade no seu blogue. Se o filme era para o cinema tinha de ser enviado para a “Inspecção-Geral de Espectáculos”, que emitia um documento de “Aprovado pela Comissão de Censura”: «Esse papelinho era filmado e colado ao início do filme de forma a que, em cada exibição, o espectador presente na sala ficasse com a certeza de que não iria ver filmes de publicidade indecentes» (Gaspar, 2008⁷). No caso de ser publicidade para televisão, existia uma empresa concessionária da publicidade na televisão com o nome de “Movirecorde”. «Se “aprovado” o filme passava na televisão. Se contivesse cenas chocantes, (...) havia um telefonema, geralmente para a Produtora, a informar que o filme não podia ser exibido» (Gaspar, 2008⁸). Os publicitários nem sempre entendiam as razões da censura. Este locutor refere que nunca percebeu as razões de um filme seu com o slogan: «Quem quer crédito vai ao Totta» ter sido censurado. Luís Couto Juromenha, produtor e realizador de filmes, conta, no mesmo blogue, como ele e Ary dos Santos tiveram de refazer um filme para televisão porque um dos planos do filme mostrava um pé nu e, segundo os censores, como não se via a toalha, seria evidente que toda gente poderia perceber, que a rapariga estava «pornograficamente nua» (Juromenha, 1997⁹).

⁶No blogue de Luís Gaspar, encontrou-se, também, referências de que, neste período, poderá ter havido um “Clube Português de Publicitários”.

⁷<http://www.truca.pt>.

⁸<http://www.truca.pt>.

⁹<http://www.truca.pt>.

Para além do facto de ser objecto de censura e apesar da existência de um Grémio, este grupo profissional enfrentava outras dificuldades e limitações que revelam o seu fraco nível de profissionalização. Segundo João Rapazote (2006), realizador de alguns dos mais célebres “spots” em Portugal, a produção era muito mais simples e muito artesanal não se podendo falar de uma verdadeira indústria: «Os filmes eram feitos com amigos, com familiares, com locais e adereços emprestados e roupas de cada um. (...) As equipas eram muito pequenas, normalmente levavam um assistente de produção, um operador de câmara e um assistente de câmara, um realizador e uma senhora que tratasse das roupas e dos adereços. (...) Tudo isso era feito de forma muito artesanal» (Rapazote, 2006¹⁰).

Este facto resultava da pequenez do mercado, os anúncios na televisão eram relativamente baratos, de modo que toda a gente anunciava na televisão, conta Rapazote (2006). Mesmo a concorrência era menor: «Havia a “Telecine Mouro” que fazia mais de 50% do mercado, e depois havia os outros, a “Panorâmica”, a “Unifilme”, a “Interfilme”, um italiano chamado Antonino Peroni, o Mário Neves, o Francisco de Castro, o Francisco Saalfeld Sênior e pouco mais» (Rapazote, 2006¹¹).

Na década de 1970, em consequência da crise mundial do petróleo e do 25 de Abril, a nacionalização de muitas empresas e a saída de multinacionais afectaram a actividade publicitária em Portugal. O próprio ambiente revolucionário que o país vivia desenvolveu sentimentos de desvalorização em relação à publicidade. Segundo João Rapazote, o 25 de Abril agitou muitas das empresas portuguesas e o sector da produção também não escapou: «O 25 de Abril levou os grandes, com muita estrutura e muito pessoal, ao fundo. Endividaram-se. Depois houve aumentos salariais inacreditáveis, o país entrou numa confusão muito grande que o levou à falência e a uma inflação inacreditável» (Rapazote, 2006¹²).

O Grémio viveu momentos difíceis, com um grupo de “agremiados” a ocupar as instalações. Em consequência desse facto toda a actividade do Grémio foi suspensa e, passado o “verão quente”, em Julho de 1975, vários profissionais representantes de

¹⁰ [http:// www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt).

¹¹ [http:// www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt).

¹² [http:// www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt).

diferentes empresas do ramo resolvem criar a APAP (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação), ainda em actividade.¹³

Só nas décadas de 1980 e 1990 é que o mercado publicitário renasceu em Portugal. Os anos 1990 são mesmo considerados os de “ouro” para publicidade em Portugal. A partir daqui as empresas portuguesas passam a actuar num contexto europeu e internacional e o restabelecimento da estabilidade política permitiu, também, o regresso das multinacionais (Brochand *et al.*, 1999). O surgimento de várias publicações especializadas nas diferentes áreas, assim como os novos canais televisivos deram um novo folgo. Para além disso, a actividade foi colocada sob a alçada da lei, uma vez que foi aprovado o primeiro código da publicidade através do Decreto Lei nº 421/80, de 30/90.

A análise efectuada sobre os profissionais e a actividade publicitária permite identificar um conjunto de pessoas o que pode levar a concluir que existia uma comunidade composta por criativos, realizadores e produtores. Para além dos nomes já referidos, é também possível identificar outros protagonistas, como Branca Protásio “copy” da “G. Thibaud & Cie” na década de 1950, com quem Luís Gaspar diz ter aprendido tudo sobre publicidade. Também Telmo Protásio é considerado um dos pioneiros em Portugal. Iniciou a sua carreira na “Lever” e, em 1969, fundou a “Cinevoz”, a terceira mais antiga agência de publicidade portuguesa, da qual foi administrador. Três anos depois, fundou a “TEAM”, empresa de referência na área da publicidade, dos media e dos estudos de mercado. Mais tarde, já durante os anos 80, vendeu uma parte da “TEAM” à “Young & Rubicam Portugal” onde também foi administrador.¹⁴

Apesar das dificuldades descritas, impostas pelo contexto antes do 25 de Abril e imediatamente depois, os publicitários parecem ter obtido algum reconhecimento enquanto grupo profissional. O número de empresas referidas e os vários nomes que descrevem as suas “estórias” demonstram que estes tinham mais visibilidade e eram um conjunto de indivíduos reconhecidos e identificados como publicitários. A relevância da actividade pode ser ainda confirmada pelo facto de o Estado a manter sob a vigilância da censura, o que demonstra uma preocupação com os seus efeitos em termos sociais, à semelhança do que acontecia com o jornalismo. Por outro lado, através do “Grémio”, a publicidade acabava por obter estatuto e

¹³www.apap.co.pt.

¹⁴Diário de Notícias, 13 de Junho de 2002.

possibilidade de negociação junto do poder e, conseqüentemente, maior notoriedade para as suas actividades.

1.3. Os relações públicas: entre a informação e a persuasão

O caso das relações públicas em Portugal era diferente. Essa diferença é confirmada por um dos entrevistados para este trabalho, Américo Ramalho, para quem a *«Publicidade era uma realidade diferente. Sempre fez as suas ligações profissionais a partir das ligações de poder, como o patronato»*. Por outro lado, esta técnica não tinha de se confrontar com certas questões institucionais como a presunção de rigor que as relações públicas tinham: *«A publicidade serve para ganhar dinheiro. E os publicitários eram muito mais pró-activos que os relações públicas. E sabiam perceber que o que era bom para os publicitários, era bom para a empresa e se era bom para a empresa, era bom para os publicitários. As relações públicas nunca chegaram a perceber muito bem este raciocínio. Porque havia sempre uma certa presunção de pureza virginal»*, o que dificultou o seu reconhecimento e sua afirmação em contexto português.

Quando se procura compreender a história das relações públicas, autores como Cutlip, Center e Broom (1999), Grunig e Hunt (2003), Cutlip (1994, 1995) estabelecem um paralelismo entre a emergência desta técnica e a origem dos próprios EUA, enquanto nação.

Cutlip (1994, 1995) em duas das obras dedicadas à história das relações públicas e aos pioneiros da actividade, “Public Relations History: from the 17th to the 20th century” (1995) e “The Unseen Power: a Public Relations history” (1994), descreve de forma bastante exhaustiva o papel e a importância das práticas de relações públicas, durante os séculos XVII e XVIII na aceitação da “Constituição” norte-americana pelo “Congresso”, assim como pelos vários Estados que integravam a formação dos EUA. Julga-se, no entanto, ser mais conveniente designar por proto-relações públicas o trabalho destes precursores ao serviço da formação e dos ideais políticos dos fundadores dos EUA (Cutlip, 1994). Entende-se que os processos de afirmação identitária das profissões incluem a busca de “paternidades” ancestrais, mas não é essa perspectiva evolutiva que interessa abordar neste trabalho, para além de nesse período haver uma clara confusão entre aquilo que era relações públicas e publicidade (Walter, 1995; Grunig & Hunt, 2003).

Interessa analisar, mais uma vez, o momento de reconfiguração das relações públicas ao entrar no mundo empresarial. Pretende-se perceber a sua emergência do ponto de vista do seu perfil mediador, orientado para as estratégias mais amplas da organização e qual a génese da sua afirmação na transição do século XIX para o XX, uma vez que é neste período que tradicionalmente se determina como o momento em que elas começam a construir o perfil moderno.

O momento de viragem ocorreu em 1906 pela acção de Ivy Lee e relacionado com um acidente ferroviário da “Pennsylvania Railroad”. Tradicionalmente, quando ocorriam acidentes do género, o objectivo era evitar que fossem referenciados pela imprensa. Lee, em contraste, convidou os repórteres, a expensas da companhia, para o local do acidente. Isto foi o início de uma nova era das relações entre a imprensa, o público e as empresas de caminho de ferro (Schudson, 1978; Grunig & Hunt, 2003). Numa realidade onde vigorava o princípio do segredo das empresas, o contributo deste pioneiro das relações públicas assentou no facto de ter percebido a importância da opinião pública e a importância de informar os públicos para que estes pudessem formar uma opinião justa sobre as actividades das empresas. Para Lee, o público não podia ser ignorado da mesma maneira que até aí era usual. Segundo ele, se o mesmo fosse informado correcta e devidamente, dando-lhe a possibilidade de formar a sua própria opinião a partir de factos reais e verdadeiros, então, esse público estaria disposto a compreender e a ser justo para com as organizações e seus dirigentes. Outra preocupação de Lee na relação com a imprensa foi demarcar-se claramente da publicidade e da sua forma de actuação (Grunig & Hunt, 2003). Na declaração de princípios da sua agência de comunicação, Lee enunciava que o que pretendia era «divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem» (Cutlip, 1994, p. 45).

A constituição das relações públicas modernas surge, assim, associada a uma ruptura deontológica, face às práticas dos precursores das proto-relações públicas, com objectivos de difusão de informação», onde os atributos jornalísticos dessa informação são prioritários e, portanto, a «verdade», os «factos» e a «transparência» são valores nucleares do conteúdo dessa informação (Schudson, 1978; Walter, 1995; Xifra, 2003).

Mas as actividades de Lee não se limitaram ao relacionamento com a imprensa. Por exemplo, o trabalho de reconversão da imagem dos Rockefeller passou, também, por iniciativas de filantropia através da famosa “Fundação” criada pela família. Este tipo de

iniciativas acusa uma visão mais geral de participação da empresa na vida das sociedades, que vai para além do agente económico que mantém a opinião pública informada. Remete para a dimensão filosófica, apontada por Canfield (1991), em que as relações públicas procuram uma actuação cívica de participação efectiva nas sociedades democráticas.

Apesar do legado que Lee deixou para a profissão, este viveu polémicas que são também hoje comuns entre os assessores de imprensa e jornalistas. Este pioneiro foi acusado de agir de forma pouco séria ao usar contactos privilegiados que possuía, resultado da sua actividade jornalística anterior, ao serviço dos interesses dos empresários para quem trabalhava. Críticas excessivas segundo Cutlip (1994) que defende que não se lhe pode tirar o mérito de ter contribuído para a transparência e mudança de comportamento das organizações naquele período e de ter lançado as bases para as relações públicas modernas. Mas a verdade é que autores contemporâneos, como por exemplo Cabrero (2002), ignoram qualquer outra “paternidade” das relações públicas, antes de Edward L. Bernays, ao contrário de autores brasileiros, franceses e britânicos que dão grande destaque a Lee. Apesar das polémicas que viveu, Cutlip considera Lee como o pioneiro de uma nova vocação no seu tempo que ajudou a definir, a construir e a promover, deixando um legado de conceitos e práticas de relações públicas que ainda perduram (Cutlip, 1994).

Edward L. Bernays (1891-1995) é para a escola das relações públicas de Espanha, como Cabrero (2001) e Xifra (2003), considerado o pioneiro da actividade. Não se pretende entrar nessa discussão, mas a verdade é que a partir da década de 20 do século XX, Bernays é apontado como revolucionário para a afirmação das relações públicas, em termos teóricos e científicos. É a ele que se deve designações como “consultor de relações públicas” ou “engenharia do consenso” (Schudson, 1978; Bernays, 2005). O legado de Bernays não é reclamado apenas pelas relações públicas. No lançamento da sua obra emblemática “Propaganda”, em Portugal, em 2005, Luis Paixão Martins (2005), no prefácio da obra, não se coíbe e quase lhe atribui a paternidade de várias disciplinas de marketing, o lóbi e o “spin doctoring”.

Para Bernays não bastava que o público fosse informado. O seu lema era que o público tinha de ser compreendido. E, sob este princípio, este pioneiro integrou no âmbito das relações públicas não só as práticas jornalísticas, como até aí, mas outras ciências sociais como a sociologia e a psicologia. Tudo isto ao serviço dessa nova ciência que para ele tinha como grande objectivo a “persuasão científica” (Bernays, 2005).

Mas este pioneiro não se destacou apenas como profissional, ele é também reconhecido por ter conseguido um importante objectivo para a afirmação da profissão. Chegou a pagar anúncios de jornais a explicar o que eram as relações públicas e, em 1923, conseguiu a primeira cátedra de relações públicas numa universidade americana, em Nova Iorque, onde orientou o primeiro curso de relações públicas na história do ensino universitário (Cutlip, 1994). Paralelamente, Bernays foi autor de uma vastíssima obra bibliográfica. Só até à década de 1970, tinha publicado dezasseis obras sobre relações públicas e participado em mais de 55 livros de outros autores, entre os quais “Crystallizing Public Opinion”, em 1923, considerado o primeiro livro de relações públicas (Cutlip, Center & Broom, 1999). A importância da sua actuação, como clarificadora das relações públicas, quando estas estavam a nascer, estende-se até hoje, sendo uma referência para toda a sua teorização ao longo de todo o século XX. O seu esforço para a aceitação desta técnica de comunicação levou-o, também, a envolver-se no movimento associativo, ainda da década de 1930, tentando criar “Council on Public Opinion”. Sonhava que a actividade adquirisse o estatuto da advocacia ou da medicina, onde a existência de um título legal estatal era fundamental, mas a “Public Relations Society of América” (PRSA) opôs-se defendendo a auto-regulação (Cutlip, 1994).

Outros nomes importantes, nos EUA, para o desenvolvimento das relações públicas são: Tomy Ross, Colby Chester, Paul Garret, Rex Harlow, Walter Lipman, Scott M. Cutlip, Allen H. Center e Glen M. Bromm, entre outros (Schudson, 1978; Lampreia, 1979; Cutlip, 1994). Estes pioneiros actuaram num mundo mais estável e menos rápido. Mas inauguraram a essência das relações públicas como função de gestão e procuraram torná-las numa profissão, diferenciada tanto da publicidade, como do jornalismo.

1.4. O desenvolvimento das relações públicas em contexto europeu

Parece ser consensual que o surgimento das relações públicas tenha ocorrido do outro lado do Atlântico. Os EUA são apontados não só como o berço desta técnica de comunicação, como os seus profissionais são tidos, também, como os responsáveis pela teorização inicial das relações públicas. No entanto, na última década, este consenso tem vindo a ser questionado por alguns investigadores europeus.

Num estudo intitulado “Perspectivas Europeias de Relações Públicas”, dois investigadores europeus, Van Ruler e Vercic (2003), questionam o predomínio da utilização dos textos norte-americanos em toda a Europa para estudar tanto o conceito, como a prática das relações públicas. Este fascínio pela literatura norte americana, associado ao facto de essa literatura não pôr em causa que a emergência e desenvolvimento da área ocorreu nos EUA «acabam por deixar pouco espaço para investigar aspectos pertinentes da emergência das relações públicas que tenham ocorrido noutros países, sobretudo na Europa» (Van Ruler & Vercic, 2003, p. 3). Contudo, segundo os mesmos autores, isto não significa que não tenha sido possível identificar movimentos semelhantes aos verificados nos EUA, antes do aparecimento de Ivy Lee. Van Ruller e Vercic (2003) referem estudos de investigadores europeus que, na última década do século XX, procuram contrariar essa unanimidade de pensamento sobre o pioneirismo americano. Van Ruler e Vercic (2003) referem autores como Bentele e Szyska, (1995) e L’Étang, (1999) que defendem que também a Europa pode reclamar um papel importante na emergência desta actividade, nos moldes que os americanos o fazem. Van Ruller e Vercic (2003) fazem referência à “Krupps” como sendo pioneira, na segunda metade do século XIX, em 1870, na criação de um departamento de relações com a imprensa. Por outro lado, L’Étang (1999) afirma que o início das relações públicas em Inglaterra ocorreu, ainda na década de 1910, associada à actividade de lóbi para o governo, através da criação da “National Association of Local Government Officers” (NALGO). Na década seguinte, os responsáveis por este organismo defenderam a necessidade de haver “press correspondents” nos diversos organismos, sugestão que acabara por ser implementada (L’Étang, 1998). À semelhança do que se passava nos EUA, na década de 1940, surgiu no Reino Unido a primeira instituição associativa relacionada com a actividade, em 1948, o “Institute of Public Relations” (IPR) (L’Étang: 1999). Harrison e Moloney (2004), estabelecendo um paralelismo entre pioneiros nos EUA e no Reino Unido, defendem que «John Eliot era um activo profissional de relações já na década de 1930, na “Southern Railway”» (Harrison & Moloney, 2004, p. 206).

Mas a verdade é que os especialistas europeus levaram um século a questionar a hegemonia do discurso de que as relações públicas são uma criação norte americana. Por outro lado, analisados os factores contextuais, de um lado e de outro, percebe-se que a primeira metade do século XX foi bem mais atribulada para a Europa do que para os EUA, o que poderá ter afectado a constituição do campo profissional na Europa e a sua visibilidade.

Certo é que as relações públicas foram ganhando terreno e afirmando-se na Europa depois da II Grande Guerra. Com o “Plano Marshal”, os americanos trouxeram também os seus modelos de gestão e com eles a função de relações públicas. Foi em 1946, em França, que se criaram os gabinetes de relações públicas para as empresas petrolíferas (Chaumely & Huisman, 1997). Este facto marca, desde logo, uma diferença de contexto onde as relações públicas surgiram. Enquanto nos EUA, claramente, se reconfiguraram em termos de prática moderna como actividade de consultoria (os dois principais pioneiros, Ivy Lee e Edward Bernays fundaram a profissão a partir da criação de empresas que prestavam serviços a vários clientes), na Europa, quer o exemplo da “Krupps”, quer a implantação da actividade em França no pós-guerra, parece ter sido feito a partir do interior das organizações.

Em termos de protagonistas europeus, Lucien Matrat é reconhecido como o pioneiro de maior relevância para a profissão de relações públicas, não só em França, mas também para sua divulgação em toda a Europa. Lucien Matrat esteve ligado à redacção e promoção dos princípios éticos que deviam nortear a profissão, uma vez que teve um papel importante na elaboração do código internacional de deontologia conhecido por “Código de Atenas”. Este documento de deontologia atribui um autêntico estatuto e regras de conduta às relações públicas. Esta preocupação com a dimensão ética demonstra que, à semelhança dos EUA, também em França e na Europa o discurso de legitimação da actividade se fez, inicialmente, com um forte investimento na questão deontológica (Walter, 1995).

Evidente parece ter sido a existência de movimento associativo, desde o final da década de 1940, nesse país. Em 1949, foi criada a primeira forma de associação profissional, com o nome de “Clube de la Maison Verre”. As décadas seguintes foram marcadas pelo surgimento várias agências de comunicação e de um intenso movimento associativo, quer de carácter nacional, quer de carácter internacional entre os profissionais de relações públicas. Em 1952, surgiu a “Association Professionnelle des Relations Publiques” (APROEP) que se fundiu com o “Clube de la Maison Verre”, em 1955, e adoptou a denominação de “Association Française de Relations Publiques” (AFREP). Nesse mesmo ano, foi criada a “International Association of Public Relations” (IPRA) com profissionais de vários países europeus (Chaumely & Huisman, 1997). O ano de 1957 assistiu ao aparecimento de mais duas associações a “Union Nationale de Attachés de Presse” (UNAP) encabeçada por André Hurtrel e o “Syndicat National des Conseils en Relations Publiques” (SNCRP) uma iniciativa de Georges Serrel. Em 1959 foi criada a “Confederation Européenne des Relations

Publiques” (CERP), por iniciativa de Lucien Matrat, acompanhado por profissionais da Bélgica, França, Alemanha, Holanda e Itália, que iniciou o processo de integração associativo na Europa.

O reconhecimento oficial da profissão de relações públicas e dos adidos de imprensa franceses foi formalmente obtido na década de 1960, no “Journal Officiel de la Republique Française”, de 23 de Outubro de 1964 (Lampreia, 1996). Segundo Chaumely e Huisman (1997), este reconhecimento da profissão foi o resultado dos esforços de instituições especializadas para formar os profissionais, como o “Instituto de Relações Públicas de Francis Dumont”, o “Colégio de Ciências Sociais e Económicas” e a “Escola Francesa de Adidos de Imprensa”.

Em resultado dos acontecimentos do final da década de 1960, em França, nos anos seguintes a comunicação passou a primeiro plano das preocupações, o que levou à proliferação de gabinetes de relações públicas nas empresas e na administração pública, à reconfiguração do associativismo e sindicalismo dos profissionais franceses e à consequente reconfiguração do estatuto das relações públicas. Segundo Chaumely e Huisman (1997), na década de 1980, resultado da globalização das economias, a comunicação também se adaptou e os relações públicas ou “relacionistas” (termo inventado por estes autores, em 1962 e adoptado por alguns países como a Bélgica, Canadá e Suíça), deram lugar ao conceito de “homem da comunicação”. As relações públicas foram integradas no termo mais amplo da comunicação. Mas é tempo também de dificuldades para os relações públicas franceses, que resultaram da falta de investimento em formação (Walter, 1995) e do nível elevado da concorrência dos quadros formados em gestão, que começaram a surgir neste período.

No caso espanhol, o início do processo de profissionalização das relações públicas data da década de 1950. Atribui-se a Juan Beneyto essa responsabilidade, com a publicação de um artigo sobre relações públicas (Cabrero, 2002; Huertas & Cavia, 2006). Em 1957 publica, também, o livro “Mass Communications: Un panorama de los medios de información en la sociedad moderna”, onde aborda temas como a publicidade e as relações públicas. Mas só no ano seguinte se publica o primeiro livro sobre relações públicas em Espanha, “Las relaciones públicas en el ámbito local” de Luís Marques Carbó e Luis G. Marqués Canós, considerados pioneiros da disciplina em Espanha. Na década seguinte, foi fundada a primeira empresa de relações públicas em Espanha, a “SAE Relaciones Públicas”, uma iniciativa de Juan Viñas e Joaquín Maestre e que ainda existe integrada na “Shandwick”

(Cabrero, 2002). Em termos associativos e formativos, nesta década, assistiu-se ao aparecimento da primeira associação profissional, em 1961, a “Asociación Técnica de Relaciones Públicas”, pela mão de Juan Aparício. Em 1967, as relações públicas tornaram-se uma disciplina oficial de estudo, primeiro como uma componente do curso da “Escola Oficial de Jornalismo” e, mais tarde, em 1974, chegaram à universidade com o curso de “Publicidade e Relações Públicas” (Cabrero, 2002; Huertas & Cavia, 2006). Ainda na década de 1960 começou a ser publicada a primeira revista escrita em castelhano e inglês, a “RPI Internacional de Relaciones Públicas”. Esta publicação teve como impulsionador outra figura de relevo para as relações Públicas em Espanha, Fernando Lozano (Cabrero, 2002).¹⁵ Apesar destes sinais de afirmação profissional, os académicos espanhóis são unânimes em considerar que a sua evolução se fez com atraso em relação ao resto da Europa. Jordi Xifra (2003) aponta como razões, para além dos factos históricos, as conotações negativas do termo relações públicas associadas à frivolidade. Os autores são unânimes em considerar que as relações públicas só se desenvolveram em Espanha depois da restauração da democracia (Xifra, 2003; Cabrero, 2002; Huertas & Cavia, 2006).

1.5. Introdução das relações públicas em Portugal

Na altura em que os profissionais franceses obtinham a vitória de serem legalmente reconhecidos como “conselheiros de relações públicas”, em Portugal esta técnica de comunicação dava os primeiros passos, também por intermédio das multinacionais que se instalaram no país. Este facto revela, desde logo, um atraso sobre a prática desta técnica no país relativamente ao resto da Europa. Como se verá, no capítulo II, esta chegada pode ser directamente relacionada com o clima de mudança que se viveu na década de 1960 em Portugal.

Este trabalho não vai incidir sobre elementos de pró-relações públicas que possam ter existido como, por exemplo, as ordens que D. Manuel I dava aos comerciantes de Lisboa de bom tratamento para com os estrangeiros (Fonseca, 2001). Ou outras iniciativas comunicacionais em algumas organizações, como o “Boletim da CP”, já em 1929. Este consistia, numa publicação da responsabilidade da direcção da empresa para dar a conhecer

¹⁵De salientar que o primeiro livro sobre relações públicas publicado em Portugal foi, precisamente, um livro deste autor, “Manual Prático de Relações Públicas”, em 1981, com prefácio de Avelar Soeiro.

os resultados e obras importantes da companhia aos seus funcionários. Ou na “EPAL” onde os próprios trabalhadores implementaram vários boletins, a partir da década de 1950.¹⁶

A literatura consultada identifica a chegada a Portugal das relações públicas só na segunda metade do século XX. É comum referir a década de 1960 como o período em que as relações públicas começaram a ser exercidas em Portugal (Lampreia, 1996; Fonseca, 2001; Cabrero, 2002). Esta informação foi confirmada pelas entrevistas realizadas com Américo Ramalho e Abílio Fonseca. Para além do papel das multinacionais no início da prática em Portugal, na mesma altura, foi criado o que é considerado o primeiro gabinete de relações públicas. Surgiu em 1960, num organismo público, o “Laboratório Nacional de Engenharia Civil” (LNEC), um “Gabinete de Relações Exteriores”. Mas a chegada é associada à entrada no país das multinacionais “Mobil”¹⁷ e “Shell” que, ao instalarem-se no país, trouxeram com elas os serviços de relações públicas, como se referiu a propósito da publicidade.

Apesar do atraso em relação ao resto da Europa, a década de 1960 parecia ser promissora para o reconhecimento da actividade no país. Américo Ramalho, um dos primeiros relações públicas em Portugal, com formação, foi contratado pela “Mobil” e refere que as relações públicas estavam ao mais alto nível da empresa. Apesar desta referência à importância da “Mobil” na introdução das relações públicas em Portugal, raramente se encontram dados sobre que acções eram realizadas pela empresa. No entanto, no âmbito desta investigação foi possível descobrir elementos que, mesmo antes dessa década, a empresa que deu origem à “Mobil”, a “Vacuum”, tinha alguma tradição histórica em termos de comunicação. Como exemplo aponta-se o ano de 1907, quando a empresa lançou, pela primeira vez, em Portugal, o “Guia do Automobilista” e, em 1915, a “Carta Itinerária de Portugal” destinadas a automobilistas (Ver anexo 2). Para além disso, em 1920, a empresa iniciou a sinalização das estradas de Portugal e ilhas, uma tarefa que durou cerca de 10 anos. Sobre esta iniciativa não se pode deixar de estabelecer um paralelismo com a ideia de Edward Bernays que proclamava que o seu objectivo não era o de tentar vender automóveis,

¹⁶Segundo Vítor Baltasar as características empresariais da EPAL proporcionaram muito cedo a existência de boletins: *«Era uma empresa não muito grande, com cerca de 1500 trabalhadores, mas estava muito espalhada. Na década de 1950 mal havia telefone. Apesar de sedeadada em Lisboa, tinha várias instalações por toda a cidade. Isto fazia com que houvesse uma necessidade enorme de, ao dizer-se qualquer coisa, todos conseguissem ler a mesma coisa. Os próprios trabalhadores tinham necessidade de comunicar uns com os outros e criaram os seus boletins internos»*.

¹⁷A presença da empresa é anterior à década 1960. As origens da “Mobil” em Portugal remontam a 1866, com a empresa “Vacuum Oil Company”, “Société Anónime Française”. Esta tinha o objectivo de comercializar no mercado nacional óleos para lubrificação, provenientes da “Vacuum Oil Company” dos EUA (Brochura da História da Mobil em Portugal).

mas que as estradas fossem melhores e mais largas. O aumento da venda de carros viria depois (Bernays, 2005). A “Vaccum” não vendia carros em Portugal, mas vendia óleos lubrificantes para carros que circulavam nas estradas portuguesas, pelos vistos bem sinalizadas.

Nas entrevistas que Américo Ramalho concedeu para este trabalho, revelou algumas surpresas pela consistência e até pioneirismo de algumas dessas acções. Américo Ramalho refere que, em 1965, na primeira distribuição de funções de relações públicas, ficou como assistente de direcção assumindo a gestão dos “special projects”. Este projecto incluía acções nas escolas; a *«gestão operacional da pista de trânsito que havia no jardim zoológico»*; o “Centro Mobil de Trânsito”, dedicado à segurança nas estradas, em que se procurava identificar os problemas nas estradas e, por fim, a gestão do “plano de sugestões” da empresa. Nestas funções, Américo Ramalho dependia hierarquicamente de Mouta Felgueiras que era o responsável pelas “relations partners”: *«As diferentes áreas da comunicação estavam bem demarcadas dentro da Mobil. Para além da área de relações públicas, “special projects” e “relations partners”, havia uma área exclusiva de material publicitário, de produção de publicidade. No âmbito da prevenção rodoviária, em 1962, foi lançada a primeira campanha a favor do uso de cintos de segurança»*.

Em 1971, a “Mobil” comemorou os 75 anos de presença em Portugal, onde inaugurou uma nova sede na Rua Castilho. Para marcar o evento foram adquiridas obras de pintores portugueses contemporâneos como forma de valorizar e apoiar a cultura do país e, em 1984, foi publicada a primeira colecção de guias turísticos para automobilistas “Mobil nos Caminhos de Portugal”.

Sobre as acções nas escolas, Américo Ramalho explica em que consistia essa iniciativa da empresa: *«Primeiro identificava os problemas, o que precisavam e o que eu podia dar. Por exemplo, eles não tinham livros. A “Mobil” vendia lubrificantes, então, fazíamos umas sessões sobre óleos e lubrificantes, com os nossos melhores e mais jovens engenheiros e na segunda parte distribuíamos os livros. Depois apresentávamos dois filmes, um deles sobre óleos e lubrificantes e um outro filme que era uma fábula. Este filme tinha a particularidade de ser mudo. Isto permitia que fosse usado em qualquer país e que não feria o “status quo”, porque tinha em atenção os valores culturais dominantes quer nas sociedades americanas, quer europeias. O filme era apoiado pela UNESCO e tinha como participantes os atletas da equipa olímpica de hipismo de Itália, a selecção de ginástica de*

Itália e França e o Marcel Marceau. A escolha destes atletas tinha a ver com os países que faziam parte do Mercado Comum. O conteúdo chamava a atenção para a importância da associação e da cooperação, da ausência de fronteiras, não havia o meu e o teu, mas o nosso. Era um filme muito giro, com um conjunto de truques, alguns deles um pouco manipulativos, mas que tinha uma boa aceitação».

Mais tarde, as parcerias estenderam-se também ao ensino superior. Vasco Jorge, director de comunicação da BP, refere que era comum a *«cooperação entre a “Mobil” e o “Instituto Superior Técnico” (IST) no domínio da formação, tanto nas instalações do IST, como nas instalações da própria “Mobil”. Esse apoio técnico era também feito em algumas publicações que o Departamento de Relações Públicas da Móbil distribuía aos seus clientes e distribuidores»* (Ver anexo 3).

Mas para além das multinacionais como a “Mobil”, onde esteve Américo Ramalho, Mouta Felgueiras e Fernando Garcia, mais tarde surgem referenciadas outras organizações como possuindo gabinetes de relações públicas como a “IBM”, a “Renault Portuguesa”, assim como no sector bancário.

Segundo Américo Ramalho, a “TAP” também tinha um gabinete bem estruturado, liderado por Henrique Queiroz de Nazareth, assim como o sector das Forças Armadas, em particular a Marinha, onde se encontrava Albino Correia. Já mais tarde, Américo Ramalho faz referência à “Central de Cervejas” onde surge o nome de Vítor Pinto de Sousa e o “Montepio” com Diogo Weinsten. Na entrevista de Vítor Baltasar, este acrescenta a “EDP” e os “CTT-TLP”, mas não deixa de referir que *«eram sobretudo empresas de carácter público. O sector privado dava pouca importância. Era um custo»*.

Evidente parece ser a concentração da actividade em Lisboa e a verdade é que em entrevista a Abílio Fonseca, este confessou *ter «alguma dificuldade em se lembrar, no Porto, de alguém que nitidamente se chamasse “relações públicas”»*. Aponta, no entanto, o sector bancário, o jornal “Primeiro de Janeiro” e a própria empresa onde ele desenvolveu actividades de relações públicas e publicidade: a “Silva & Sistelo” e as “Galerias Paladium”. Esta concentração em Lisboa não deixa de ser surpreendente tendo em conta que Porto constituía um pólo industrial importante no país. Esta centralização em Lisboa manteve-se mesmo depois da década de 1980. Referindo-se à abertura do mercado às consultoras, a entrevista a Álvaro Esteves confirma esta realidade: *«No Porto era muito complicado. Era*

discutir ao tostão avenças por metade daquilo que se pedia em Lisboa. E fora deste contexto era ainda mais problemático».

Incontestável parece, também, ser o facto de Portugal acompanhar a tendência verificada em França de as relações públicas não terem iniciado a prática da actividade a partir do estatuto de consultor como nos EUA, ou seja, a partir das agências de consultoria, mas como departamentos internos das organizações.

A realidade das agências em Portugal faz-se mais tarde. Para além disso, se os franceses instituíram a profissão, de acordo com os princípios dos americanos (Walter, 1995), os portugueses, por sua vez, apoiaram-se nos franceses, particularmente, em Lucien Matrat. Como confirma Américo Ramalho, *«os relações públicas portuguesas ancoraram-se nos colegas franceses, que eram à época os parceiros naturais, através da CERP, adoptando o código de Ética de Atenas e usando a tipologia de públicos elaborado pelo mesmo».*

1.5.1. Os pioneiros e protagonistas da profissão em Portugal

Na década de 60 do século XX, para além dos gabinetes de relações públicas das multinacionais, é possível identificar pessoas que tiveram um papel principal na introdução das relações públicas em Portugal. Parece ser unânime a atribuição da paternidade das relações públicas em Portugal a Domingos Avelar Soeiro (Fonseca, 2001; Cabrero, 2002), também confirmada nas entrevistas realizadas a Álvaro Esteves, Martins Lampreia e Américo Ramalho.

O papel deste pioneiro foi implementar, em 1960, no “Laboratório Nacional de Engenharia Civil”, o primeiro “Gabinete de Relações Exteriores”. É o próprio que conta, numa entrevista a Abílio Fonseca, como chegou ao seu conhecimento a existência desta profissão. Sendo ele funcionário “Eastern Telegraph Co.” – importante companhia britânica de telecomunicações internacionais por cabo submarino, que operava em Portugal já desde 1890 - tinha responsabilidade de manusear mensagens em código, durante a Guerra Civil de Espanha e na II Grande Guerra. Nas muitas mensagens que transmitia e recebia, surgia recorrentemente uma expressão inédita para ele, a sigla – P.R.O. Intrigado, indagou sobre o que significava e ficou a saber o que queria dizer “Public Relations Officer”, ou seja, o responsável por um departamento ao qual as pessoas se dirigiam quando algum assunto da

maior importância aconselhava a sua consulta. Em 1959, respondeu a um anúncio, publicado no “Diário de Notícias” que, segundo o próprio era: «Inesperado, inédito, mas muito oportuno. Título em inglês e a referência à entidade interessada: um “organismo oficial”; funções a desempenhar: “Public Relations”!» (Soeiro, 2007, p. 5).

Avelar Soeiro para além de ser considerado o primeiro relações públicas português, teve um papel importante na organização associativa e divulgação da profissão, assim como a sua integração no âmbito europeu. Foi fundador da SOPREP e acolhido na IPRA, em 1971, como membro profissional. Em 1971, em Barcelona, presidiu à “Reunião de Outono” da CERP, sob a sua presidência na “Conference Européenne pour le Développement des Associations Nationales de RP’s” (CEDAN) para o qual foi reeleito em 1972. Entre 1972 e 1974, foi eleito membro do Conselho de Administração da CERP. Manteve contactos tanto com as associações profissionais francesas como com as inglesas. Em 1973, foi convidado pelo “Ministério da Educação” para fazer parte da Comissão criada pela “Direcção-Geral do Ensino Secundário” para a inclusão no programa da disciplina de Relações-Públicas nos 10º e 11º anos do ensino secundário. Em entrevista dada em 2007, Avelar Soeiro refere outros nomes importantes na profissão nas décadas de 1960 e 1970, tais como: Vítor Pinto de Sousa, Manuel Azevedo Rua, Amílcar Pinheiro, Gil Corrêa-Figueira, então director de Relações Públicas da “SETENAVE” e Diogo Weinstein.

Os entrevistados, Américo Ramalho e Álvaro Esteves, acrescentam outros nomes aos já referidos. Para a década de 1960, Américo Ramalho indica Henrique Queiroz Nazareth, Fernando Garcia e Mouta Felgueiras. Para mais tarde, aponta Vítor Pinto Sousa e Albino Correia, seu colega no primeiro curso de relações públicas do “Instituto Novas Profissões” (INP) e, por fim, Diogo Weinstein. Segundo Álvaro Esteves, já mais tarde, «*antes de Martins Lampreia, Avelãs Coelho, um ex-jornalista do Diário de Notícias e Alexandre Cordeiro*».

Na década de 1970, impõe-se referir Joaquim Martins Lampreia. Este relações públicas formou-se em França, em Administração de Empresas, Gestão de Crise, “Public Affairs” e teve a iniciativa de fundar a primeira agência de comunicação em Portugal, em 1976, a “CNEP – Centro Nacional de Estudos e Planeamento - Agência Internacional de Comunicações”. Depois do 25 de Abril, foi chamado pelo Governo a participar na idealização dos cursos superiores de relações públicas e de jornalismo. Em 1979, é o primeiro autor português a editar um livro dedicado às relações públicas: “Técnicas de comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas”, com a colaboração da

“Edições Europa América”, que conta várias edições. Da sua bibliografia, para além da citada, fazem parte obras como “Marketing de Crise”, “ABC do Lóbi”, “Lóbi, Ética, Técnica e Aplicação”, “Gestão de Crise: uma perspectiva europeia”, “Comunicação empresarial: As relações públicas na gestão”, entre outros.

Se Martins Lampreia surge como referência importante para a actividade a partir da década de 1970, Luís Paixão Martins é apontando como principal figura a partir da década de 1980. Luís Paixão Martins começou a trabalhar em comunicação desde 1971, primeiro como locutor da Rádio Renascença, depois como jornalista passou pela agência ANOP, pelos jornais “O Jornal”, “Sete”, “Mais” e “Notícias de Portugal”. Foi ainda fundador da “Rádio Comercial” onde se manteve até 1986. Em 1988, fundou a “LPM”, uma agência de relações públicas que cresceu e tem, ainda, hoje grande notoriedade. Luis Paixão Martins tem ainda contribuído para a profissão através da publicação de obras ou prefaciando outras de autores de referência. Da sua autoria destacamos: “As armas dos jornalistas” e “Xiu, está aqui um jornalista”. Traduziu e prefaciou “A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas”, de Al e Laura Ries e prefaciou “Propaganda” de Edward Bernays. Estes nomes são os realçados pelos entrevistados, mas nas décadas de 1980 e 1990, para além dos históricos Diogo Weinstein, Américo Ramalho e Avelar Soeiro, encontramos como directores de publicações da APREP, Luís Macedo de Sousa e José Marques das Neves.

Verifica-se que são poucos os nomes que surgem, o que permite questionar a partir de quando é que se pode falar de uma comunidade profissional no país. Na primeira geração, entre os entrevistados, apenas os nomes de Avelar Soeiro e Américo Ramalho são consensuais como pioneiros. Neste período, há a ideia de que a função existia dentro das empresas, mas não parece que essas pessoas tivessem grande destaque em termos de constituir uma elite profissional activa, como vimos entre os jornalistas ao longo do Estado Novo (Veríssimo, 2003). Esta invisibilidade dos profissionais pode estar relacionada com o facto de os mesmos não se dedicarem em exclusivo à função comunicação dentro das organizações. Recordando os colegas que com ele frequentaram o primeiro curso do INP¹⁸,

¹⁸Pela conversa com Américo Ramalho pareceu-nos que a frequência no curso era negociada com as empresas, mas é um dado que não se conseguiu confirmar. O curso funcionava em regime pós laboral e Américo Ramalho recorda-se dos seguintes colegas: Aranha Furtado de Mendonça (Sonape); António Pereira de Castro (Sonape), acabou por se dedicar à área da estatística; Pessoa de Amorim (Sonape), foi para chefia da área de GRH; Vasco Valadares (Ministério do Exército) trabalhou na Direcção Geral de Transportes Terrestres, mas nunca em relações públicas; Sofia Amaro (enfermeira) trabalhou em organismos de informação e comunicação de hospitais; Maria Filomena Leitão (Agência de Publicidade); Isabel Duque de Viera foi para a Embaixada da Dinamarca; Henrique Manuel Machado, (Agência de Publicidade); Mário Afonso Vargas (Estado Maior

Américo Ramalho refere que a totalidade do grupo era composta por trabalhadores estudantes e que exerciam outras funções no âmbito dessas empresas. Desse grupo poucos foram os que depois foram exercer a actividade de relações públicas. Como ele próprio refere: *«Eu tive uma sorte bestial, face à dificuldade de a maioria dos gestores perceberem em que consistia exactamente essa função»*.

1.5.2. A emergência do mercado das agências de comunicação

Como evidenciado no início desta reflexão, as relações públicas modernas iniciaram o seu percurso a partir da emergência das agências nos EUA, onde Ivy Lee e Edward Bernays tinham consultoras. No caso português, ao contrário da publicidade é difícil identificar empresas de comunicação antes da década de 1980. Martins Lampreia reclama esse pioneirismo, com a criação da “Centro Nacional de Estudos e Planeamento: Agência Internacional de Comunicações” (CNEP), em 1976. Martins Lampreia diz que a empresa se dedicava à assessoria de imprensa, realização de estudos, planeamento e sondagens. Mais tarde, em 1984, Martins Lampreia associou-se a “Hill & Knowlton”, gigante da comunicação mundial.

No entanto, apesar da importância e do pioneirismo reclamado por Martins Lampreia, foi possível detectar empresas de comunicação antes dessa data. Américo Ramalho refere que, ainda na década de 1960, Diogo Weinstein tinha uma empresa de comunicação a “Certame”. Mas Álvaro Esteves contradiz, afirmando que não se tratava de uma empresa de comunicação: *«a origem deles era uma empresa de hospedeiras e depois organização de eventos. A “Certame” sempre foi conhecida, primeiro como uma empresa de hospedeiras. Depois cresceu e fazia grandes eventos. Mas não era uma agência de comunicação»* defende.

Na década de 1970, Álvaro Esteves diz que, se não antes, pelo menos na mesma altura da “CNEP” existiam outras, como a “C&C” de Alexandre Cordeiro e o “Grupo Edifil” de Avelãs Coelho, *«claramente diferenciados»*. Na sua opinião, o “Grupo Edifil”: *«foi*

Geraldo Exército) acabou por ir para GNR onde implementou a estrutura de relações públicas; Albino Correia (Armada); Manuel Moura George (Grupo CRGE) da secção de pessoal; Manuel Bidarra Almeida, tinha uma livraria e foi depois para a Lisnave ou Setenave; José Miguel Varennes de Mendonça, Júnior das Relações Públicas da TAP e Manuel Formosinho Sanches (oficial da força aérea), foi trabalhar nas relações públicas do “Estado Maior da Força Aérea”.

determinante nas relações públicas. A empresa nasceu fazendo “press’s” para empresas do sector automóvel e, principalmente, a fazer o catálogo da FIL, daí o nome “Edifil”. Tenho conhecimento disso porque cheguei a colaborar com a “Edifil”». Para Álvaro Esteves: «era a principal empresa claramente com estrutura». No âmbito desta investigação, encontrou-se publicidade a esta empresa numa das publicações da APREP, na década de 1990, mas pelo anúncio a empresa na altura já só se dedicava à actividade editorial.¹⁹

Avelar Soeiro refere outra empresa, ainda nas décadas de 1960 e 1970, a “PRIL- Public Relations International Ltd.”, que tinha como consultores Vítor Pinto de Sousa e Manuel Azevedo Rua e Amílcar Pinheiro.

Duas outras agências merecem destaque, antes do surgimento da “LPM” de Luís Paixão Martins na década de 1980. Álvaro Esteves refere a existência da “Infoplan” e da “Infoplus”, entretanto desaparecidas. Em 1983, surge anunciado num dos boletins da APREP que José Luís Cavalheiro criou a empresa “Objectivo – Relações Públicas e Comunicação Lda”, «para preencher um espaço ainda não totalmente desenvolvido em muitas empresas estabelecidas»²⁰. Mas, nesta década, é Luís Paixão Martins que é apontado como a referência para o arranque do mercado da comunicação em Portugal. Mercado que hoje movimenta 60 milhões de euros e que continua a crescer.²¹ Um mercado que, nas palavras de Álvaro Esteves, emergiu, em parte, pelo facto de as empresas de publicidade não estarem a ser capazes de responder a novas necessidades comunicacionais que os clientes pediam e de jornalistas, como Luís Paixão Martins, terem percebido que os “press’s” enviados para as redacções, provenientes dessas, serem *«excessivamente adjetivados»*, o que revelava um nicho de mercado a explorar.

¹⁹Um anúncio publicado no início da década de 1990, no Órgão Oficial da APREP, sobre a Edifil surge com o sugestivo slogan: «Somos um pouco como o alfaiate», mas descreve a actividade centrada apenas na componente editorial: «Para fazer jornais, revistas, livros, programas, catálogos, cartazes, ou qualquer tipo de trabalho editorial, também só tem de nos dizer o que quer, como quer. Ou você dá a fazenda ou nós tratamos de tudo - desde a redacção e criação à impressão final. Tal como o alfaiate, trabalhamos por medida (a sua) e gostamos que faça boa figura!» Na mesma publicação um anúncio da “LPM” apontava para uma estrutura bem diferente. “LPM”: «A Imagem é Negócio de Profissionais.» *Muita Gente fala de Comunicação e Imagem, mas Apenas Alguns Têm Conhecimento de Causa*.

²⁰Boletim Informativo da APREP, nº 3, Maio 1983.

²¹“Meios e Publicidade”, 6 de Novembro de 2009, Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação.

1.5.3. O movimento associativo dos profissionais portugueses

Também em termos de comparação com os movimentos associativos e de formação dos outros países, a década de 1960 parecia promissora para as relações públicas em Portugal, uma vez que foi nesta década que surgiu a primeira associação e a formação, de grau intermédio, em relações públicas. Porém, uma análise mais profunda sobre estes dois elementos revela a sua debilidade desde o início. E, mesmo nestes aspectos, Portugal revela alguma diferença em relação aos restantes países europeus referidos, o que poderá explicar alguma das tensões dentro do próprio movimento associativo que foi possível identificar.

Quer no caso francês, quer no caso espanhol, os indícios mostram que foi pelo associativismo que os profissionais procuraram inicialmente construir algum tipo de “espírito de corpo” e só depois passaram às iniciativas de formação. Em Portugal aconteceu o contrário, primeiro surgiu a formação através do INP, em 1964, e depois o associativismo com a “Sociedade Portuguesa de Relações Públicas” (SOPREP), em 1968, que teve como primeiro presidente Avelar Soeiro e como membro do Conselho Consultivo o brasileiro Roberto Whitaker Penteadó (Cabrero, 2002).

As descrições das origens desta associação nem sempre coincidem. Avelar Soeiro, em entrevista a Abílio Fonseca, em 2007, assume-se como fundador e revela que a SOPREP foi o resultado natural da sua participação individual em organismos internacionais e do facto de a profissão ter conseguido já impor-se no país, o que levou à criação da Sociedade. No entanto, Américo Ramalho descreve que a origem da Sociedade está relacionada com umas tertúlias que se realizavam na “Sociedade Portuguesa de Geografia”: *«Quando fui para a “Móvil”, em 1965, o Sr. Mouta Felgueiras pelo facto de ser o responsável pelas “relations partners”, estava a participar nuns almoços na Sociedade Portuguesa de Geografia, organizados pelo professor Adriano Moreira - que acabou por ser o sócio nº 1 da associação. Foi no âmbito desses almoços que se tomou a iniciativa de criar a SOPREP»*.

Mas as diferenças de fundo entre estes dois pioneiros dizem respeito ao carácter abrangente que esta associação procurou assumir. Se para Avelar Soeiro essa abrangência era positiva «pois podiam filiar-se não apenas os profissionais desta disciplina, mas, também, os simpatizantes e investigadores do “fenómeno”, então novidade (...) e por outros entusiastas» (Soeiro, 2007, p 8). Para Américo Ramalho essa foi a sua fraqueza: *«Não tínhamos definido,*

ainda, a função da profissão e já estávamos a validar a função de certas pessoas como sendo de relações públicas».

Avelar Soeiro era reconhecido, já na altura, como o “pai” das relações públicas em Portugal. Era um autodidacta, como ele próprio reconhece: «Com vista à minha formação na complexa profissão das Relações Públicas fui adquirindo, sistematicamente, vasta bibliografia da especialidade» e através da presença nas organizações associativas internacionais de que fazia parte (Soeiro, 2007, p. 7).

Por sua vez, Américo Ramalho pertencia à primeira turma de alunos formados pelo INP e ele próprio assume que quando ingressou na profissão foi com uma visão diferente da que vigorava entre os pioneiros, como Avelar Soeiro. Isto revela a existência de duas “agendas” diferentes, já em 1968: uma, dos que chegavam à profissão pela formação, a outra dos que chegavam à profissão pela via da prática. Esta divisão influenciou o movimento associativo desde o início. Por outro lado, não se pode ignorar que o facto de se chamar Sociedade e não Associação foi uma forma de contornar certos condicionalismos legais a que o associativismo estava sujeito em Portugal. Mas, na opinião de Diogo Weinstein, esta tática de contornar os entraves colocados pelo regime político, acabou por levantar, mais tarde, alguns problemas, «ao distinguir dentro do mesmo grupo, quem tinha apenas interesses culturais e quem pretendia ser um verdadeiro profissional» (Weinstein, 1983, p. 70).

A Sociedade foi criada num contexto sócio-político onde vigorava a censura oficial e a preocupação com a comunicação estava centrada na propaganda, através do “Secretariado da Propaganda Nacional” (SPN), mais tarde transformado em “Secretariado Nacional de Informação” (SNI) e liderado por António Ferro.²² Para além disso, o próprio sistema corporativo subordinava qualquer associação de classe ao regime de “Trabalho Nacional”, imposto pelo “Estado Novo”²³. Ao atribuir o estatuto de associação de carácter cultural à SOPREP, permitia-se que qualquer pessoa que se interessasse pelas relações públicas pudesse ingressar na Sociedade. Este expediente foi, aliás, utilizado por outras associações profissionais, em 1933, para evitar a sua ilegalização como a “Associação de Jornalistas e Homens de Letras do Porto”.

²²O SNI e a censura eram os instrumentos privilegiados do regime no sentido de formar a opinião pública do país, na divulgação da ideologia nacionalista e na padronização da cultura, dos costumes e das artes do regime do Estado Novo.

²³De recordar que o corporativismo estava subordinado à acção política do governo, que impunha renunciar à luta de classes, de eleger livremente as direcções e de administrar com autonomia as associações e sindicatos.

Apesar da tensão entre estes primeiros relações públicas, um dos primeiros passos da Sociedade foi dar à SOPREP reconhecimento internacional. Nesse sentido, logo em 1969 conseguiram aderir à CERP. Segundo Diogo Weinstein, a adesão da SOPREP a um organismo com a projecção da CERP e consequente adopção do seu código de conduta, o “Código de Atenas”, foram fundamentais para a institucionalização das relações públicas em Portugal. Weinstein refere que o facto de a Sociedade se escudar neste suporte internacional trouxe um reforço institucional, «no embate com outras associações de classe que viam surgir nas Relações Públicas um rival, que iria subtrair algumas tarefas às suas funções, em vez de ver uma actividade complementar» (Weinstein, 1983, p. 70). Segundo o mesmo autor, essas ameaças provinham da área do marketing e da publicidade. De realçar que foi nesse mesmo período que surgiu o “Grémio das Actividades Publicitárias” e as associações de marketing.

Segundo Soeiro (2003), a SOPREP desenvolveu várias iniciativas como reuniões, debates, palestras informativas, onde participavam entidades de relevo que tratavam de temas que pudessem contribuir para o conhecimento das relações públicas. Estas iniciativas não eram, no entanto, fáceis de realizar ou sempre bem sucedidas. Segundo Américo Ramalho, efectivamente, aconteciam, mas o facto de haver poucas pessoas a trabalhar na área, acabava por centrar a organização destes eventos ou nele próprio ou em Avelar Soeiro, o que tinha o efeito de os tornar pouco apelativos: *«as pessoas cansavam-se por serem sempre os mesmos»*.

A Sociedade integrou-se rapidamente no movimento associativo internacional, como a CERP, em 1969, e no IPRA, em 1971. Américo Ramalho, ironicamente, explica que essa facilidade, para além de se dever à capacidade de improvisação dos profissionais portugueses, tinha a ver com as características dessas organizações: *«A CERP recebia como sócios associações e pessoas individuais, o IPRA admitia pessoas colectivas e sócios individuais, isto significava que quem não era da CERP, conseguia ser do IPRA»*. Em 1970, Avelar Soeiro negociou a realização da Assembleia-Geral anual da CERP em Lisboa, o que, segundo o próprio, foi um marco importante para a profissão em Portugal.

Mas também este momento marcante, que poderia ter sido um elemento aglutinador dos profissionais e filiados da SOPREP, acabou por ser revelador da divisão que reinava entre os membros da Sociedade na época. Américo Ramalho refere que havia opiniões divergentes e que nem todos concordavam com a realização do evento em Portugal: *«Esta*

organização não foi inocente ou por acaso. O ano de 1968 é o ano intermédio entre o início da guerra colonial e o 25 de Abril. Morreu Salazar e começou a primavera marcelista. Deu-se uma abertura e Portugal precisava de uma campanha de relações públicas. Porque de repente começaram a aparecer muitos especialistas de relações públicas e consultores de comunicação. Não era o momento certo e foi mais uma acção de relações públicas para Portugal do que para defender os interesses dos profissionais».

O ano de 1978 constituiu outro marco histórico, quer para a história da SOPREP, quer para o percurso das relações públicas em Portugal. Nesse ano, foi realizado novo encontro da CERP em Portugal e teve como principal resultado, a 16 de Abril, a aprovação do “Código Europeu Deontológico do Profissional de Relações-Públicas”, que ficou internacionalmente reconhecido e adoptado como “Código de Lisboa”, ainda hoje em vigor.

A SOPREP iniciou, também, esforços no sentido de oficializar a profissão. O objectivo era criar uma carteira profissional, à semelhança do que se passava com os jornalistas. Para isso, foi criada uma comissão com o objectivo de organizar um sindicato, uma vez que só esse tipo de organismo poderia passar as carteiras profissionais. Mas a iniciativa não teve andamento por existirem menos de 150 profissionais registados (Fonseca, 2001). Nas palavras quer de Américo Ramalho, quer de Abílio Fonseca, só não se concretizou por falta de sócios e *«porque à boa maneira portuguesa não conseguiram organizar-se devidamente»*.

Em 1982, a SOPREP foi extinta, dando lugar à APREP (Ver anexo 4) onde apenas podiam ingressar profissionais de relações públicas porque se pretendia uma associação com um carácter mais profissionalizante. No entanto, consultando o boletim oficial da associação constata-se que o carácter aberto se mantinha. Em alguns dos números surgem referências ao tipo de associados que iam ingressando, como «chefe de projectos de qualidade da TAP», «Director Comercial do Ritz» e «chefe de produto da Scott Paper de Portugal».²⁴

Sabe-se que esta associação promoveu, também, iniciativas no sentido de criar uma carteira profissional e que foram intentadas pelo menos duas publicações: “Boletim Informativo da APREP”, em 1983, da responsabilidade de Luís Macedo de Sousa e o “Comunicando: Órgão Oficial da APREP”, em 1990. No primeiro caso, foi possível localizar três números desta publicação; no segundo quatro números. O primeiro número do “Comunicando”, com data de Dezembro de 1990, refere que havia uma delegação regional

²⁴“Comunicando”, Órgão Oficial da APREP, nº 1, Dezembro de 1990.

da APREP em Coimbra e que se encontrava em fase de arranque a delegação do Porto «que funcionavam com pleno entusiasmo». Este primeiro número do “Comunicando”, editado em ano de eleições presidenciais, tem, ainda, a particularidade de conter entrevistas a quatro candidatos presidenciais – Carlos Carvalhas, Mário Soares, Carlos Marques e Basílio Horta – que se pronunciaram sobre o papel das relações públicas na política.

A APREP acabaria por ver a sua actividade interrompida, ainda nessa década, por divergências entre os seus membros sobre resultados eleitorais de eleição dos corpos da associação.

Em 1989, em consequência da explosão das agências de comunicação no país, criou-se a “Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas” (APECOM) que se definia como a associação empresarial portuguesa que representava o sector das empresas consultoras de comunicação e relações públicas em Portugal. A criação da APECOM tinha, segundo Martins Lampreia, o objectivo de *«pôr um pouco de ordem no mercado»* que se encontrava em plena expansão.

No ano seguinte, em 1990, surgiu a “Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial” (APCE) que começou por ser uma “Associação de Jornais de Empresas”, acabando, posteriormente, por se tornar mais global em termos de abrangência. A APCE surgiu, nas palavras de um dos seus fundadores, Vítor Baltasar, como *«fórum de discussão e reflexão (...) relacionado com a comunicação empresarial interna»*. Mas, alguns anos depois, alarga o seu âmbito e demarca-se da comunicação dita comercial. Através de alteração estatutária, alarga-se às múltiplas dimensões da comunicação: *«à comunicação institucional, corporativa, organizacional, aspectos de uma mesma questão que abrangem a comunicação interna, externa, a assessoria de imprensa, o mecenato, os patrocínios, a organização de eventos, as relações públicas, o jornalismo empresarial, em papel e electrónico, exposições, acções cultural ou social, (...) em tudo excepto publicidade e marketing comercial»*.

Como associação pretendia ser um fórum de discussão e reflexão onde participassem todas as pessoas relacionadas com a comunicação empresarial e que trabalhassem no domínio das ciências da comunicação. Ainda hoje, reclama que o debate permanente abrange a problemática da comunicação de empresa, em todas as suas vertentes, procurando estabelecer pontes que liguem a realidade empresarial à universitária, mas também a

realidade nacional à europeia e a todos os países lusófonos.²⁵ Esta associação é a responsável pela publicação de uma revista da área da comunicação empresarial, a “Comunicação Empresarial”, com uma regularidade que nenhuma outra conseguiu. Apesar da forte ligação ao movimento associativo europeu, através da “Federation of European Internal Communication Associations” (FEIEA), a APCE procurou estabelecer, desde cedo, laços com o associativismo brasileiro, promovendo parcerias com a sua congénere brasileira a “Associação Brasileira de Comunicação Empresarial” (ABERJE). Esta parceria concretizou-se no final da década de 1990, com a criação da Associação de Comunicação Empresarial de Língua Portuguesa (ACELP).

Já quase no final do milénio surgiram duas novas associações no campo da comunicação, ambas têm a sua génese em movimentos mais académicos do que profissionais. Em 1998 foi fundada a “Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação” (SOPCOM) que surgiu com o objectivo principal de: «procurar reunir a comunidade científica na área das Ciências da Comunicação e criar condições para que o seu trabalho de estudo, reflexão e investigação nestes domínios pudesse ser valorizado e, sobretudo, ganhasse uma maior visibilidade na sociedade portuguesa e internacional, contribuindo para o seu “desenvolvimento sustentado”».²⁶

Já neste milénio, em Dezembro de 2000, nasceu a “Associação de Relações Públicas de Portugal” (ARPP), com a intenção de obter uma abrangência nacional. Esta apresenta como primeiros objectivos nos seus estatutos: «o reconhecimento oficial da profissão e a creditação/credencialização dos relacionistas; promover e defender os interesses dos seus associados e, de uma forma geral, de todos os profissionais de Relações Públicas; promover e divulgar a imagem da profissão de Relações Públicas; estabelecer relações com o sector empresarial visando a integração dos profissionais de Relações Públicas nos seus quadros»²⁷. A sede da mais jovem associação de relações públicas ficou no “Instituto Superior da Maia” (ISMAI), que tem como mentor Abílio Fonseca, que foi também o seu primeiro presidente (Borges, 2002). Apesar de mais ligadas ao contexto académico e de, no caso da SOPCOM, a sua visibilidade advir sobretudo da organização de encontros científicos, estas não deixaram de participar ou de desenvolver iniciativas associadas à profissionalização, como se verá na última parte do trabalho.

²⁵<http://www.apce.pt>.

²⁶<http://revcom.portcom.intercom.org.br>.

²⁷Estatutos da ARPP.

1.5.4. As primeiras iniciativas de formação em Portugal

Tal como foi referido, no ponto anterior, em 1964 foi criado o INP que iniciou a formação na área do turismo e das relações públicas. Paralelamente, a “Associação Industrial Portuguesa” (AIP) proporcionava alguns cursos básicos de relações públicas, tendo como convidado o especialista José Roberto Whitaker Penteado, pioneiro das relações públicas no Brasil (Fonseca, 2001).

A formação do INP ao contrário de ser de nível superior, como em França, Espanha e Estados Unidos, era de nível médio e, apesar de ser reconhecida pelo “Ministério”, havia na realidade *«um problema de fundo, que era o INP ter planos de formação próprios, que apesar de sancionados pelo Ministério, depois não lhes davam validade nenhuma»*, segundo Américo Ramalho. Isto traduzia-se no facto de, para todos os efeitos, os relações públicas terem apenas o nível de formação do 9º ano, da época. Só mais tarde, em 1971, o curso do INP foi reconhecido como de nível superior pelo “Ministério da Educação Nacional”. Mas, apesar de ter adquirido o estatuto de curso superior, também não conferia o grau de licenciatura. Em 1983, um artigo do Boletim da APREP louvava o facto de a “Direcção dos Serviços Judiciários do Ministério da Justiça” ter criado um “Serviço de Informação e Relações Públicas”. Mas questionava o facto de o Decreto-lei nº 99/82, de 7 de Abril, (onde se descreviam as competências do dito serviço), exigir que o mesmo viesse a ser coordenado por um técnico superior, *«obrigatoriamente licenciado»*, quando se sabia que em Portugal os técnicos de relações públicas eram diplomados com um curso superior *«que não conferia grau de licenciatura»*.²⁸

Para além da peculiar situação deste curso superior, procurou-se perceber o que se ensinava nestas formações. Américo Ramalho, ligado ao INP desde a sua fundação, primeiro como aluno, depois como professor, salienta que inicialmente se *«preparava para entrar na vida pública. Inicialmente relações públicas eram “relação e contacto”, nesse sentido privilegiava-se a questão do protocolo. Isto porque muitos dos relações públicas eram admitidos para serem os homens do protocolo das empresas»*. Mais tarde, *«o ensino evoluiu e foi colher nacos de saber ministrados a outro nível que inicialmente não eram ministrados no liceu. Ao nível da filosofia, da história da arte, por causa dos mecenatos e dos patrocínios, com maior grau de especialização e com maior vocação de especialidade. O*

²⁸Boletim APREP, nº 2, Janeiro de 1983.

objectivo foi que a profissão de RP através da evolução do ensino se tornasse numa profissão menos operacional e mais estratégica» segundo Américo Ramalho.²⁹

A década de 1970 foi marcada por várias iniciativas neste domínio. Em 1971, o grupo financeiro “Borges & Irmão” obteve autorização para criar a “Escola Superior de Meios de Comunicação Social”, onde era leccionado o “Curso Superior de Publicidade e Relações Públicas”, depois rebaptizado de “Curso Superior de Relações Públicas e Publicidade”. Mas esta escola acabaria por ser extinta em 1982. Ainda na década de 1970, o “Instituto de Aperfeiçoamento Técnico Acelerado” (IATA) iniciou, também, a formação profissional na área.

A década seguinte inaugurou os cursos da área da comunicação social em contexto universitário, como os cursos superiores de “Comunicação Social” na “Universidade Nova de Lisboa” e no “Instituto Superior de Ciências Políticas e Sociais” e o curso de “Ciências da Informação” da “Universidade Católica”. Mas apesar de serem, por vezes, apontados como iniciativas de formação também para as relações públicas (Gonçalves, 2009a), estes claramente não foram pensados na perspectiva das relações públicas, onde estas apareciam como mera disciplina, «à qual não era cometida relevância particular» (Tavares, 1983,p. 4). Nas palavras de Tavares (1983), neste período havia a esperança de concretizar a formação universitária em relações públicas na “Universidade Livre”, que pretendia autonomizar o “Curso Superior de Relações Públicas”, com a atribuição do grau de licenciado, mas não se chegou a concretizar.

Ao nível do ensino secundário, o passo mais relevante neste período, no domínio da formação foi, no ano lectivo de 1979/80, a integração das disciplinas de relações públicas e de jornalismo nos planos de estudos da “Área Científica de Humanidades”, do 10º e 11º anos do ensino público, nos quais participaram quer Américo Ramalho, quer Martins Lampreia, quer Avelar Soeiro. Mas, no final desta década, em 1989, o Decreto-Lei 26/89, de 21 de Janeiro, criou as “Escolas Profissionais” e foi para este subsistema de ensino, com

²⁹Em 1991, num artigo do Órgão Oficial da APREP, da autoria de José Rui Reis, descrevia-se o plano curricular do curso superior do INP: **1º ano** - Relações Públicas I - Comunicação Humana -Técnicas de Expressão Oral e Escrita - História das Teorias Políticas e Sociais – Sociologia (Geral do Trabalho) – Economia – Psicologia Aplicada – Matemáticas Gerais – Inglês (facultativo); **2º ano** - Relações Públicas II – Psicologia Social – Direcção de Pessoal – Meios e Comunicação Social – Marketing – Publicidade I – Estatística – Inglês (facultativo); **3º ano** - Relações Públicas III – Análise de Sistemas de Informação e Comunicação – Técnicas de Investigação Psico-Social – Introdução à Análise Multivariada – Direcção e Organização de Empresas - Introdução ao Direito – Artes Gráficas – Publicidade II - Inglês (facultativo); **4º ano** - Estudo Psicológico das Organizações – Semiologia e Semiótica da Publicidade – Estudos de Mercado – Introdução à Informática – Redacção e Ilustração Publicitária (“Comunicando”, Órgão Oficial da APREP, Julho de 1991).

características particulares, que se deslocou a formação de profissionais intermédios de “Nível III, de Comunicação, Marketing, Publicidade e Relações Públicas”.

Como se verifica, ao nível da formação, é a partir do final da década de 1980 que se iniciou a formação académica de nível superior, primeiramente, ao nível de bacharelato e, posteriormente, de licenciatura, quer ao nível do ensino universitário, quer no subsistema dos politécnicos. É a partir deste período que se dá a explosão da formação no domínio das ciências da comunicação, com as mais variadas designações e nos diferentes níveis de ensino, desde o secundário, ensino profissional, politécnico, universitário, tanto público como privado.

1.5.5. Relações públicas em Portugal uma actividade de equívocos

Segundo Martins Lampreia, 30 anos depois de terem chegado a Portugal, ao nível da opinião pública, as relações públicas continuavam «mal definidas e confundidas com relações pessoais, técnicas de venda, ou publicidade gratuita nos jornais» (Lampreia, 1996, p. 92). Não deixa de ser contraditório que uma técnica que tem como centro da sua actividade e objectivos a comunicação nos dois sentidos não tenha sido capaz de comunicar para a opinião pública a sua definição e a sua essência. À semelhança de Espanha, as relações públicas em Portugal também não foram capazes de fazer as suas próprias relações públicas.

Já neste século, Avelar Soeiro, numa comunicação sobre o estado da profissão, no Instituto Superior da Maia, intitulava o texto com o sugestivo título de: «Relações Públicas Em Portugal - Uma Profissão Mal Amada -... O Paradoxo De Uma Profissão...» (Soeiro, 2003). Para Martins Lampreia, o problema de afirmação das relações públicas não é exclusivo de Portugal, como se viu é partilhado por outros países, até mais desenvolvidos. Este autor aponta como principal razão para a desconfiança com que as relações públicas são olhadas as baixas qualificações dos pioneiros da actividade em Portugal. Durante muito tempo, atribuíram-se as ferramentas de relações a quem não as sabia usar como familiares que não tinham aptidões para outras actividades e protegidos pelos quadros superiores ou

antigas celebridades, desportistas³⁰ e militares de alta patente reformados³¹ (Lampreia, 1996; Fonseca, 2001).

As relações públicas sempre padeceram de uma reputação duvidosa. Confundidos com «*vendedores de enciclopédias*», com «*celebridades*» contratadas para abrilhantarem festas, com «*seguranças de discotecas*». Estas são algumas das expressões que os entrevistados usam para demonstrar o sentido pejorativo da actividade fundadora da comunicação estratégica em Portugal e que confirmam que este não é um problema do passado, mas, ainda, do presente. Abílio Fonseca revela que uma das queixas recorrentes dos alunos do curso de relações públicas do ISMAI «*é que continuam a ser ridicularizados. Essa reputação resulta de alguns pecados cometidos aquando da introdução da actividade em Portugal, como a tradução da designação “public relations”, da falta de formação dos primeiros relações públicas*».

No entanto, também é relatado que esse não é um problema exclusivo de Portugal, mas de todos os países latinos e é consensual que persistem muitos equívocos associados à designação de relações públicas. Martins Lampreia justifica que essa imagem influenciou o facto de a sua empresa se «*chamar “Centro Nacional de Estudos e Planeamento”, precisamente para fugir à reputação negativa da actividade, ainda na década de 1970*».

Américo Ramalho refere que, quando chegou à profissão, «*mexeu com a ordem estabelecida*» porque na altura «*tinha-se colado às relações públicas uma espécie de chapa de que era uma profissão para meninos finos*». No mesmo sentido foram as palavras de Vítor Baltasar. Na década de 1980, aquando a criação de APCE, diz sobre a existência da APREP «*Nunca gostei dessas relações públicas. As minhas relações públicas são as que estão subordinadas e que cumprem o código de Atenas e de Lisboa*».

O paradoxo é quando se verifica que actividades profissionais mais jovens conseguiram, de uma forma mais eficaz, transmitir para o grande público e para os

³⁰Esta prática de contratar celebridades, designadas de relações públicas, para obter visibilidade para um determinado evento é ainda recorrente nos dias de hoje, mesmo para cargos de empresas públicas. Em notícia de 26 de Novembro, o jornal “Público” noticiava que o ex-futebolista internacional, João Pinto, ia ser o «responsável pelas áreas de comercial, de imagem e relações públicas da empresa municipal Gainima» (Público, 26 de Novembro de 2009, p. 27).

³¹Esta falta de seriedade, associada a outras dimensões, acabou por afectar o “bom nome” da profissão, que era muitas vezes sinónimo de empregado sem qualificações. Até há pouco tempo era comum encontrar nos jornais anúncios solicitando relações públicas, com habilitações mínimas, com a descrição de funções como: «servir altas individualidades» num bar.

responsáveis das organizações quais os seus objectivos e as suas vantagens, como no caso do marketing.

1.6. O impacto do desenvolvimento do marketing nas relações públicas

Num estudo realizado por dois investigadores do “Instituto Politécnico do Porto”, entre 1997 e 2001, intitulado “O Perfil do Profissional de Marketing em Portugal: uma abordagem baseada no estudo das ofertas de emprego”, no levantamento das ofertas de emprego, tanto os “directores de publicidade”, como os “directores de relações públicas” são consideradas funções do marketing. Para além disso, os autores apontam como uma das primeiras actividades de marketing «o aparecimento da publicidade na imprensa» nos Estados Unidos da América, ainda durante o século XVIII» (Santos & Viera, 2004, p. 100).

Este pequeno enquadramento é revelador de como o marketing muitas vezes se confunde, integra ou é apresentado como uma profissão que tutela outras profissões como as da comunicação.

A capacidade de implantação e visibilidade do marketing no contexto organizacional e mesmo social é notável. Depois da década de 1950, rapidamente conseguiu espaço em todas as empresas e alcançou uma imagem junto do público como elemento aglutinador de quase todas as actividades relacionadas com concepção e comercialização de produtos, mas também da comunicação.

O marketing desenvolveu-se nos EUA depois da II Grande Guerra Mundial. Depois deste conflito, a economia americana era quase a única que tinha sido poupada à guerra e que detinha todas as facilidades e recursos que serviam de apoio aos princípios de base do marketing: distribuição e comunicação (Schultz & Barnes, 2006). Ao contrário da Europa e da Ásia, o mercado de consumidores não tinha sofrido grandes percalços e as indústrias americanas, que durante a guerra tinham sido reconvertidas para o esforço de guerra, rapidamente promoveram nova reconversão. Portanto, para além de instalações fabris, existia uma rede de distribuição e retalho organizada que permitia sustentar as práticas de marketing, assim como o apoio de sistemas logísticos que faziam o transporte de novos produtos. A estes dois factores acresce-se os sistemas de comunicação para informar e persuadir os consumidores. Neste contexto, não foi difícil implementar os conceitos de

marketing de massas, distribuição de massas, “media” de massas (Schultz & Barnes, 2006). E, no final da década de 1950, Jerome MacCarthy, professor de Administração na “Universidade Estadual de Michigan”, publicou um livro sobre marketing, onde materializava o processo de marketing assente nos “4 P’s”: “product”, “place”, “price”, “promotion”. Estes princípios rapidamente foram adoptados quer por académicos, quer por profissionais e continuam a ser os pilares desta disciplina (Schultz & Barnes, 2006).

Até à década de 1960, a maioria das organizações tinha por meta produzir e distribuir o tremendo fluxo de produtos e serviços num mercado caracterizado pela escassez, onde os consumidores americanos, depois de um período de carência ditado pela crise da década de 30, compravam qualquer coisa que lhes fosse oferecida. A produção de massa alimentou a distribuição de massa, que levou ao marketing de massas e foi apoiado pela comunicação de massas, onde, como vimos, a publicidade teve um papel nuclear para avisar os consumidores da disponibilidade dos produtos e serviços e na homogeneização dos hábitos, das vontades e dos desejos de consumo.

Se nas duas décadas posteriores à II Grande Guerra as funções de marketing estavam confinadas ao serviço comercial, levando o produto aos clientes, partindo do princípio de que o consumidor deveria ser levado a comprar sempre mais, a partir da década de 1960, inaugurou-se um novo conceito de marketing. O marketing deixa de actuar num mercado com características de escassez para ter que lidar com problemas de excesso de produção. Esse novo conceito passa a ser: o negócio é satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, uma perspectiva comportamental, portanto, e ao mesmo tempo alcançar os objectivos da organização. Esta mudança de paradigma permitiu ao marketing assumir uma posição determinante nas estruturas organizativas e levou ao consequente alargamento das suas funções nessas mesmas estruturas. Esse alargamento implica uma orientação das empresas para a compreensão do mercado e não apenas uma orientação para a colocação e escoamento de produtos. Este novo posicionamento determina que o papel dos profissionais não comece na definição de política de produto, como Jerome MacCarthy definiu, mas sim na identificação de oportunidades no mercado e na compreensão do comportamento dos consumidores. Os profissionais de marketing assumem um papel determinante e cada vez mais abrangente na pesquisa de mercado, na sua segmentação, na diferenciação e posicionamento das organizações e seus produtos, nesses mercados, ou seja, os profissionais de marketing evoluíram de uma visão estreita de dimensão operacional, para uma dimensão

estratégica na sua actuação. O papel dos técnicos de marketing redefiniu-se como parceiro da organização na identificação de oportunidades do meio (Nunes & Cavique, 2001).

Em cinquenta anos, viu-se o marketing passar de um processo de planeamento, execução da concepção, atribuição de um preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar um processo de troca que satisfaça objectivos individuais e organizacionais, para um marketing como conjunto de métodos e de meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos numa perspectiva relacional (Martins, 1999; Nunes & Cavique, 2001; Lindon, 2004)

Esta evolução do marketing parece ser um novo estágio que decorre naturalmente das próprias origens desta técnica, com génese na economia e pensado na perspectiva da eficiência económica das economias de escala, para outras realidades (Hutton, 2000). Este novo estágio chama a si outras preocupações que parecem revelar uma redefinição do marketing como se fossem relações públicas (Hutton, 2000; Kotler, 2005). Nesta perspectiva, uma das tarefas que actualmente reclama é o desenvolvimento de relacionamentos para a retenção de consumidores. É a era “customer relationship management”, do marketing relacional e do marketing directo, que assumem a responsabilidade de elaboração dessas estratégias de relacionamento com os clientes, que visam a valorização das marcas e satisfação e fidelização dos clientes. O alargamento das tarefas do marketing passa, ainda, pela aposta na construção de alianças e redes, pelo pensar global e agir local, pela exploração do “online” e no desenvolvimento dos serviços associados ao produto e tudo assente numa lógica de comportamento ético do marketing. Observa-se o surgimento do conceito do marketing interno que se preocupa com os clientes internos que são o primeiro alvo das estratégias de marketing. A comunicação de marketing procura desenvolver mensagens e promessas para os consumidores baseadas no “experience marketing” que busca idealizar eventos e experiências que despoletem sentimentos de empatia para com as marcas. Também as derivações como marketing tribal³² e viral³³ exploram as redes informais entre pessoas.

³²O marketing tribal consiste na criação de grupos ou comunidades com interesses comuns em torno de uma marca, de um produto ou de um serviço. Este conceito pressupõe que esses consumidores encarem os produtos numa perspectiva que vai além da satisfação das suas necessidades e desejos e sejam o pretexto para desenvolver laços “tribais” e comunitários. Um exemplo desse espírito foi a campanha “sumólicos anónimos”, promovida pela Sumol.

³³Marketing viral explora as redes de ligações sociais dos indivíduos partindo do princípio que os mesmos enviaram determinada mensagem, num processo similar a disseminação de uma epidemia, elevando assim o conhecimento de uma marca, um produto, um evento, serviço ou ideia. Esta técnica é muito potenciada pela

Ou seja, sob uma variedade de novas terminologias, o marketing assume as preocupações relacionais, sociais, culturais, ambientais e de responsabilidade social das organizações (Martins, 1999; Lindon, 2004). Este processo de reconfiguração leva a que se diga que metodologicamente o marketing se está a reinventar como relações públicas (Hutton, 2000).

Esta confusão e conflito do marketing com as relações públicas é uma discussão que surgiu, como se disse, do resultado da própria evolução do marketing como técnica puramente económica, para uma técnica que procurava assumir outro papel no contexto das organizações que ia além da preocupação com o consumo de produtos. Uma técnica que quer actuar em organizações onde a linguagem - produto, preço, distribuição - não é tão evidente, como são as dos domínios da cultura, da política, as organizações não governamentais ou mesmo grupos sociais, e que obrigam o marketing a usar uma linguagem mais “comunicacional” e menos “económica” (Kotler, 2005).

Este tema tem merecido a atenção de vários autores, tanto no domínio das relações públicas, como no marketing (Kotler & Mindak; 1978, citado por Hutton 2000; Grunig & Grunig, 1998; Hutton, 2000; Kotler, 2005; Sriramesh & Vercic, 2007). Muita desta confusão é gerada a partir do modelo de comunicação integrada de marketing, com as relações públicas a acusar o marketing de imperialismo, quando coloca sob a “umbrella” da comunicação de marketing as relações públicas.

Nas palavras de Hutton (2000), esta é, no entanto, uma falsa questão despoletada pela indústria da publicidade. A verdadeira questão que se deve colocar é se as relações públicas e o marketing devem ser parceiros ou rivais dentro das organizações (Grunig & Grunig, 1998). O problema está centrado no facto de ambos terem aspectos em comum, o que acarreta algum hibridismo, como os dois estarem centrados nas funções das organizações mais focadas no ambiente externo, lidarem com comunicação, persuasão e relacionamento, trabalharem com mensagens e “media”, preocuparem-se com a opinião pública, audiências e segmentos, e, pelo menos em termos de idealismo, serem funções que se apoiam na pesquisa (Hutton, 2000). Apesar destes aspectos comuns, nas respectivas naturezas são distintos. O marketing é mais agressivo, competitivo e excessivo. As relações públicas têm um perfil mais conciliatório e uma abordagem mais pacífica. Relações públicas e marketing têm pesquisas,

internet e, muitas vezes, são iniciativas espontâneas por parte dos consumidores, como por exemplo o envio de um filme de publicidade, mas também pensadas pelas marcas, como as que a TAP realizou na época de natal de 2009, nos aeroportos de Lisboa e Rio de Janeiro (<http://www.youtube.com/watch?v=oqMrZ83T4FI>; <http://improveverywhere.com/2008/03/09/food-court-musical/>; <http://www.prconversations.com/?p=498#more-498>).

processos e objectivos muitas vezes similares, mas o conhecimento de base e as audiências são muitas vezes diferentes. Por isso, a discussão não deve ser feita em função de rivalidades ou subordinação, mas em termos de parceria, uma vez que os campos não podem trabalhar independentemente um do outro, sob o risco de comprometer os objectivos organizacionais (Grunig & Grunig, 1998; Hutton, 2000).

O momento em que o marketing começava já a reinventar-se, na perspectiva menos economicista que se descreveu, coincidiu com sua chegada a Portugal, na década de 1960, facto ao qual não é alheia a instalação das multinacionais nessa altura. A sua introdução fez-se, precisamente, no período que marcou a transição do velho conceito de marketing para o seu novo conceito que integrou outros elementos relacionais, tendo ganhado rapidamente terreno.

Em 1967 foi criada a primeira associação, a “Sociedade Portuguesa de Comercialização” que estaria mais tarde na origem da “Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing” (APPM), uma das mais activas do sector, actualmente com atribuição de prémios de excelência a profissionais e parceria de formação com instituições de ensino.³⁴

Como se referiu, a tensão entre o marketing e as relações públicas existe desde essa época. Os testemunhos de Diogo Weinstein (1983) e Américo Ramalho confirmam essa conflitualidade e alguma confusão entre as duas técnicas: *«Havia as relações públicas como função de gestão e mais na perspectiva de marketing ou até com essa designação»*, nas palavras do último.

De realçar que em Janeiro de 1971 foi lançada a revista “Marketing e Management: Revista Técnica de Gestão de Empresas e Comercialização”. Também no ensino se deram os primeiros passos com o lançamento das primeiras licenciaturas em gestão no “Instituto Superior de Economia e Gestão” (ISEG) no “Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa” (ISCTE) quer em Marketing, quer em Gestão. Nos últimos 25 anos foram criadas várias associações, revistas da especialidade e licenciaturas específicas de marketing e pós-graduações (Lindon, 2004).

Actualmente, em termos associativos, uma rápida consulta na internet permite identificar várias associações do domínio do marketing para além da APPM: a “Associação

³⁴www.appm.pt.

de Marketing Directo” (AMD), «única Associação em Portugal representativa da actividade do Marketing Directo»³⁵; a “Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Portugal” (ADVMP) - «uma organização sem fins lucrativos cuja a missão é promover o desenvolvimento de intercâmbio entre empresas e outras entidades Portuguesas com empresas de mercados de interesse, através principalmente, da vertente comercial; desenvolver as competências da classe; promover eventos, debates e missões do interesse»³⁶; a “Associação Portuguesa de Comunicação e Marketing Político” (APCMP) «uma organização sem fins lucrativos que pretende promover as áreas do saber ligadas à Comunicação e ao Marketing Político e representar todos os profissionais destas áreas, nomeadamente estabelecendo no seu âmbito o fórum adequado para a partilha de conhecimentos, a difusão de análises e estudos e a promoção das suas actividades»³⁷.

1.7. Síntese conclusiva

Desta incursão histórico-arquelógica pode-se perceber que, com a excepção do jornalismo, a década de 1960 surge como sendo o momento de referência em termos de emergência quer das relações públicas, quer da publicidade, quer mesmo do marketing no país. É nesta década que pelo menos a questão associativa como elemento de afirmação profissional se coloca. Isto revela um grande atraso em relação aos outros países da Europa, mesmo em relação a Espanha que vivia uma situação política semelhante à de Portugal.

Essa emergência deu-se pela acção das multinacionais que entraram em Portugal nessa década. Apesar de parecer relativamente aceite que foi nessa década que se começou a praticar relações públicas em Portugal, ao contrário do que acontece nos outros países, é difícil identificar praticantes e figuras relevantes para implementação da actividade, para além de Domingos Avelar Soeiro e Américo Ramalho, para que se possa falar de uma comunidade profissional em construção nesse período.

Nem através do movimento associativo é possível fazer essa identificação, que, pelas suas características, não permite distinguir os verdadeiros praticantes dos amadores e curiosos. Esse movimento caracterizou-se, aliás, por uma enorme fragilidade e incapacidade

³⁵<http://www.amd.pt>.

³⁶<http://www.advp.pt/quem.php>.

³⁷<http://www.freewebs.com/apcmp>.

de renovação. Parece mais resultado do voluntarismo de alguns, «*sempre os mesmos*», nas palavras de Américo Ramalho, do que de um movimento verdadeiramente organizado, como parece ter acontecido com a publicidade e o jornalismo. A ausência de documentos é flagrante, sendo de realçar o facto de não ter sido possível localizar o espólio quer de SOPREP, quer da APREP para este trabalho. Comparado com outros países, o associativismo foi claramente menos intenso. Nas primeiras duas associações são evidentes os sintomas de divergências entre aqueles que acederam à profissão pela prática e os que obtiveram formação através do INP.

A década de 1980 surge como o momento de ruptura entre uma realidade comunicacional passada, assente nas relações públicas, e uma nova realidade que acusa o desgaste desse passado pouco construído. No início da década 1990 desaparece a APREP, resquício de um outro tempo e surgem duas novas associações que abandonam, uma definitivamente outra parcialmente, a designação de relações públicas, a APECOM e a APCE. A primeira para tentar regular o sector das agências de comunicação em rápido crescimento, a segunda apresenta-se como um fórum de debate sobre comunicação interna.

Até certo ponto pode-se dizer que foi neste momento que as relações públicas perderam, definitivamente, toda a possibilidade de conquistar um espaço próprio e de serem vistas como “gestoras” da comunicação estratégica em Portugal.

A actividade associativa dos relações públicas portugueses revela uma grande precariedade, pelo menos até à década de 1990. Ao contrário da publicidade e do jornalismo (com os Grémios e Sindicatos), sente-se a falta de capacidade negocial junto do Poder das duas primeiras associações. As associações dos relações públicas eram estruturas quase informais, dependentes do voluntarismo dos seus membros onde faltava uma dimensão estruturada e profissionalizada. Esta falta de profissionalização e organização pode ser confirmada, já na década de 1990, pelo horário de funcionamento da APREP. A associação funcionava em horário apenas parcial: «às terças-feiras e quintas-feiras das 18h às 20 horas».³⁸

Os relações públicas conseguiram, ainda na década de 1960, aquilo que os jornalistas nunca conseguiram obter por parte do regime político: formação académica. Mas como se viu, esta parece ter concorrido mais para a divisão dos profissionais do que para a sua

³⁸“Comunicando” Órgão Oficial da APREP, nº 1, Dezembro, 1990.

afirmação e obteve uma validação limitada e muito precária por parte do Estado, uma vez que não atribuía o grau de licenciado.

Sintomática é também a ausência de literatura especializada produzida em português até à década de 1980, ao contrário do caso espanhol e mesmo francês. Constatou-se como foi importante a produção de literatura tanto da autoria de Ivy Lee, como de Edward Bernays para as relações públicas nos EUA. No caso português, a primeira referência que se encontrou foi um artigo de uma página, numa revista de marketing, escrito por Avelar Soeiro, em 1971.

Evidente parece, também, a dificuldade que os relações públicas sentiram, desde a década de 1960, em determinar o seu campo de actuação em relação a outras actividades como a publicidade e o marketing. Identificou-se um clima de alguma tensão entre os protagonistas das três actividades. Na realidade, ainda hoje, é fácil encontrar múltiplas publicações do marketing e da publicidade, como as de Kotler, traduzidas para português. Mas nenhuma obra de referência, por exemplo do Grunig, considerado a maior autoridade mundial em relações públicas, segundo Coelho (2008), chegou a ser traduzida em Portugal. A excepção parece ser o livro de Bernays, “Propaganda” e, mesmo assim, cem anos depois de ter sido lançado no país de origem. E nesta matéria, a bibliografia proveniente do Brasil, quer pela via da tradução, quer da sua própria produção científica ganha terreno em Portugal.

O momento de ruptura e de expansão do campo das ciências da comunicação, em particular das relações públicas, em Portugal, ocorreu, bem mais tarde, a partir do final da década de 1980 e princípio da de 1990. À semelhança do caso espanhol, só depois da instauração da democracia se reuniram condições para a afirmação das relações públicas, jornalismo e publicidade. Sente-se essa viragem em termos de iniciativas promovidas pelo associativismo, na formação, nos temas debatidos e “foruns” académicos e profissionais, preocupados com os impactos das novas tecnologias, assim como nas iniciativas de institucionalização e legitimação da profissão. Algumas dessas iniciativas são a concretização de um código profissional de conduta de raiz nacional, novos cursos de pós-graduação, a regulamentação do acesso dos profissionais de relações públicas junto da Assembleia da República para a prática de lóbi, à semelhança do que acontece com os jornalistas portugueses³⁹.

³⁹<http://www.prconversations.com/?p=498>.

Nessa viragem, a emergência e o crescimento do mercado das agências/consultoras de comunicação terão tido o papel determinante. A percepção do impacto desse crescimento na actividade foi confirmada pelos testemunhos de Martins Lampreia e Álvaro Esteves. Mas não se pode ignorar que o despoletar desse mercado se fez num momento particular de mudanças no país e que foram transversais a todos os domínios da sociedade portuguesa, desde os factores políticos, económicos, tecnológicos e organizacionais.

É a análise desses factores que se propõe fazer na segunda parte deste trabalho. Quer-se identificar em que conjuntura as relações públicas emergiram e se se verificaram as mesmas condições no contexto nacional. Por outro lado, vai incidir-se o olhar sobre as alterações relevantes dos diferentes factores contextuais, no sentido de entender como se adequou e reconfigurou o campo das relações públicas, face a essa evolução ao longo do século XX. O objectivo é perceber o percurso que esse campo profissional adoptou, no sentido de dar respostas a possíveis novas exigências provenientes dessas dinâmicas sociais, económicas, políticas, tecnológicas e organizacionais e os seus impactos na identidade e no reconhecimento dos seus profissionais.

Capítulo II

Constituição e “Instabilização” do Campo da Comunicação das Organizações: Os Factores Contextuais

*«In today's global business community, there is no single best approach...each culture has its own way of building relationships, motivating employees, negotiating, and working»
(Trompenaars, 1994, p. 3 citado por Stohl, 2001, p. 323)*

A análise e compreensão de qualquer fenómeno não podem ser isoladas do contexto onde ocorrem. No primeiro capítulo procurou-se explicar a emergência do campo das ciências da comunicação, em particular as relações públicas, em diferentes pontos do globo. Para além deste aspecto, procurou-se perceber quais as acções que os seus profissionais realizaram no sentido de construir uma identidade profissional e obter reconhecimento. O primeiro capítulo clarificou não só os aspectos associados à emergência do campo das ciências da comunicação e posterior desenvolvimento, como identificou os momentos de mudanças e de inovação que contribuíram para a construção desse campo. Essas mudanças foram, simultaneamente, causa e efeito de transformações em todos os domínios sociais, incluindo os processos comunicacionais. São estas dimensões, dos contextos económicos, sociais, políticos, tecnológicos e organizacionais, que vão ser alvo de reflexão. A pertinência desta análise relaciona-se com a necessidade de encontrar justificações que expliquem o desenvolvimento e as dificuldades de afirmação de construção desse campo e as suas repercussões na identidade profissional dos relações públicas.

Não se pode, igualmente, ignorar que a identidade se constrói ao longo de um processo evolutivo que se efectua pela integração e absorção de novos valores e rotinas e em íntima ligação com a sociedade onde está inserida (Correia & Baptista, 2007). Por isso, esta

análise procurará evidenciar o carácter de excepção que Portugal constitui na evolução desses factores, de forma a justificar a fraca implantação das relações públicas no país. Para além disto, o enfoque será colocado no facto de esta técnica ter deixado de ser suficiente para responder às exigências das organizações actuates em ambientes, cada vez mais complexos, não só no contexto nacional, mas também internacional.

Neste capítulo, continua-se a utilizar a expressão de relações públicas, explicando como esta técnica de comunicação procurou adaptar-se aos impactos provenientes dos factores que serão alvo de análise. Mas vai procurar-se, também, identificar a eclosão de outras variantes dentro do campo da comunicação, como a comunicação organizacional e os impactos provenientes do marketing.

2. A emergência das relações públicas modernas e as dinâmicas sociais, económicas e políticas

O capítulo anterior permitiu relacionar o surgimento das relações públicas modernas com as mudanças políticas, sociais e económicas ocorridas EUA (Schudson, 1978; Cutlip, 1994, 1995; Olasky, 2001; Grunig & Hunt, 2003). Foi nesse país que a passagem de uma sociedade pré-moderna, com carácter marcadamente rural, para uma sociedade moderna, industrializada se fez de forma mais rápida e consistente (Cunha, Clegg & Rego, 2009). Esta transição resultou da combinação de vários elementos, como o desenvolvimento do capitalismo, a afirmação dos Estados constitucionais, a implementação das modernas burocracias, materializadas numa visão positivista da ciência e da tecnologia, misturadas com as teorias organizacionais clássicas. Ou seja, a universalidade e a ciência, assente no modelo modernista da vida organizacional fornecido por Taylor, juntamente com o modelo de produção de massa fordista, substituíram «o mundo de tradição, de particularismo e progenitura/descendência» (Cunha *et al.*, 2009, p. 8 - 9).

Na transição do século XIX para o século XX, os EUA viviam um novo paradigma em termos de política económica e foi esse novo paradigma, ou nova ordem económica, que, segundo Olasky (2001), ajudou à implementação das relações públicas, no período pré-depressão pelas indústrias americanas. Para este autor, esse novo paradigma assentava em três grandes tendências que começavam a emergir na política económica dos EUA. Primeiro,

no início de 1900, os grandes industriais americanos, como J.P. Morgan e John D. Rockefeller, passaram a dar mais ênfase à atitude de “consolidação” dos seus negócios do que à atitude de “competição” entre eles. Esta nova postura resultou da passagem de um período de forte competição entre os empresários que, se por um lado, permitiu a construção de grandes fortunas, por outro, levou também à abundância de perdedores, sendo que os vencedores sabiam que era muito fácil passar para o lado dos perdedores. Face a esta última possibilidade, os vencedores tentavam controlar essa competição através de controlo de preços e acordos de mercado, no sentido de assegurar os seus lucros. No entanto, as novidades em termos de tecnologias, fontes de investimento de capitais, métodos de transformação, comunicação e a expansão dos mercados, resultado do aumento da população, faziam com que esses acordos anti-competição fossem pouco eficazes.

A segunda tendência identificada por Olasky (2001) foi o facto de alguns industriais começarem a ver na intervenção federal e na regulação a chave para implementar a desejada harmonia que garantisse que se mantivessem do lado dos vencedores. Foi neste contexto que surgiu a “Association of Manufacturers and Distributors of Food Products” reivindicando leis de incorporação e de regulação nacional, através das quais procuravam controlar a competição e gerir os conflitos de interesse.

Por último, Olasky (2001) aponta o facto de o público americano e os pequenos negociantes aceitarem mal que a harmonia na actividade económica fosse uma imposição federal. Esta resistência colocava uma dificuldade aos líderes das grandes organizações que desejavam a protecção governamental e uma nova ordem económica. Empresários, como J. P. Morgan, procuravam adeptos para essa nova ordem que permitiria produzir mais bens e de forma mais eficiente. No entanto, os argumentos económicos não convenciam a opinião pública que possuía enraizados sentimentos de liberdade e de competição. Esta resistência exigia, portanto, novos meios de persuasão que promovessem a ideia de parceria, em vez da competição. Meios que mudassem a percepção de «selling to the public» para a «serving the public interest» que foram o berço de uma nova técnica de comunicação (Olasky, 2001). Foi este sentimento que Ivy Lee soube interpretar e aproveitou: «Lee compreendeu não só a nova política económica, mas também os passos práticos e psicológicos, que deveriam ser dados ao longo do caminho. Percebeu que esta perspectiva de colaboração só poderia ser posta em prática se os homens de negócios estivessem completamente unidos e vissem a

colaboração como sendo inevitável para o desenvolvimento das suas empresas» (Olasky, 2001, p. 10).

Estas mudanças aconteceram num ambiente onde apareceram as primeiras teorias explicativas do funcionamento das organizações que conduzem a uma mudança das políticas empresariais. De um lado, as teorias de Taylor, descritas em “The Principles of Scientific Management” um pouco mais tarde as de Fayol na obra “Industrial and General Administration” preocupadas com a máxima produtividade, optimização da mão-de-obra, mecanização dos comportamentos com vista a acumulação de capital. Do outro, o nascimento dos movimentos sindicalistas e de múltiplas ideologias que questionavam de forma cada vez mais insistente o comportamento das empresas e dos seus dirigentes, fosse através dos sindicatos de trabalhadores, das comunidades, das próprias autoridades ou da imprensa.

Apresentam-se assim duas facções em confronto que provocavam, por vezes, conflitos. São exemplo disso os descritos nas indústrias de carvão, caminhos-de-ferro e antracite dos empresários americanos, como John D. Rockefeller, William Vanderbilt, J. P. Morgan, entre outros. O pouco respeito pelo público, associado às lutas dos trabalhadores (liderados pelos sindicatos e com porta-vozes na imprensa) causaram má reputação quer para os empresários, quer para as suas famílias e para suas organizações. Estes empresários recorriam aos chamados “press agents”, antigos jornalistas especializados em controlar a imprensa, mas que tinham uma actuação mais próxima da propaganda do que o esclarecimento objectivo do público e pouco preocupada com os meios que utilizavam para atingir os seus fins. Foi neste ambiente, no entanto, que alguns empresários sentiram a necessidade de melhorar o relacionamento com os grupos que hostilizavam as suas actividades: imprensa e os próprios trabalhadores.

Como se referiu, historicamente, a primeira década do século XX surge como o momento que marca o início da actividade em termos modernos, 1904 por Cutlip (1994, 1995) e Grunig e Hunt (2003), 1906 por Schudson (1978). Foi nessa altura que Ivy Lee decidiu abandonar a actividade de jornalista para criar o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em Nova Iorque. Lee mudou de actividade para trabalhar para vários empresários, de entre os quais o poderoso empresário John D. Rockefeller. Este milionário era, nesse período, um dos mais polémicos dos EUA e contratou Lee para conseguir mudar a

sua imagem. Até então, Rockefeller tinha a reputação de ser não só avarento como violento por causa dos métodos a que recorria para romper com as greves dos seus funcionários.

No entanto, esta mudança não foi universal nem simultânea nos diferentes países. Se nos anos 1930, as novas teorias estavam em prática nos EUA, a sua disseminação apenas se impôs na Europa no pós-guerra, por influência da aplicação do “Plano Marshal”. Apesar deste atraso, o modelo americano de gestão conseguiu obter um nível de hegemonia muito grande a nível planetário. Segundo Cunha *et al.* (2009), pode mesmo identificar-se um padrão sistemático de mudanças de valores e de motivação entre os países que se foram aproximando das sociedades industriais avançadas, como a americana.

Pode-se, então, estabelecer um paralelismo entre a adopção dos conceitos das sociedades modernas nos EUA e na Europa e o desenvolvimento das relações públicas. Na Europa foi depois da II Grande Guerra que o modelo americano da organização da economia e do trabalho se difundiu e, com ele, o modelo de informação pública das relações públicas.

Há, no entanto, excepções que fogem a esta hegemonia de desenvolvimento proporcionado pelo conhecimento proveniente dos EUA. Nos países que não se libertaram dos regimes totalitários depois da II Grande Guerra, como Portugal e Espanha, a resistência à modernidade acabou por influenciar as características económicas, sociais, organizacionais e profissionais vividas nestes países (Neves, 1994; Sequeira, 2000).

Como se referiu, foi o desejo dos grandes industriais americanos por uma dinâmica de mercado mais cooperativa do que competitiva, associado aos resultados da implementação das teorias tayloristas e fordistas da especialização extrema dos operários que, nas primeiras décadas do século XX, Ivy Lee reconfigurou a prática de relações públicas”. Neste período, Portugal estava longe das condições verificadas não só nos EUA, como no resto da Europa. Nas primeiras décadas do século XX, Portugal era uma sociedade rural onde se «articulavam, contrastando, um oceano miserável e subprodutivo de pequenos agricultores, camponeses, semi-proletários e assalariados e uma influente oligarquia agrária, ciosa da conservação dos seus privilégios, onde um pequeno grupo de industriais e indústrias modernas ombreavam com uma legião de pequenos industriais, servidos por um operariado sobre-explorado, semi-camponês» (Rosas, 1994, p. 17). Para este historiador, no início do século XX, Portugal, para além de ser um país rural, tinha 78% da população analfabeta, agrária e conservadora que, arreigada aos valores tradicionais, temia os riscos da industrialização. Este facto inviabilizou a explosão da indústria em Portugal nas primeiras

décadas do século XX. Associada a essas características sociais e culturais, acrescenta-se a falta de um mercado interno, de comida, de mão-de-obra abundante e barata, de matérias-primas e de consumidores. Estes factores foram condicionantes da industrialização e modernização socioeconómica do país, que se efectuou aos “solavancos”, apoiadas numa tecnologia rudimentar, empresas descapitalizadas, baixa produtividade e subdimensionadas, com muitas mulheres e crianças, analfabetas, sem formação técnica de qualquer espécie, privadas de liberdade de expressão e associação, com salários baixos e longas jornadas (Rosas, 1994; Neves, 1994; Sequeira, 2001).

Esta situação manteve-se nos anos 1930 e 1940. Neste período, em Portugal, a realidade industrial tinha um papel secundário relativamente ao peso dominante da agricultura, muito por acção do “lobby da lavoura” (Sequeira, 2001). As indústrias existentes caracterizavam-se pela fraca exigência de tecnologia, de capital, de especialização, pelo carácter artesanal, oficial, de pequenas e médias empresas. Pouco mais de 13% das empresas ultrapassavam os 100 trabalhadores, mais ou menos familiares, protegidas pelo Estado e articuladas com a ruralidade (Rosas, 1994).

No pós-guerra, enquanto a América do Norte e grande parte da Europa mergulhavam na modernidade, Portugal mergulhava na longa ditadura do Estado Novo. Esse regime, através da implantação do corporativismo e da lei do condicionamento industrial, criou novas barreiras à entrada de novos competidores (internos e externos), prejudicando o desenvolvimento das indústrias portuguesas. Por outro lado, em termos sociais o domínio ideológico da igreja católica sobre o Estado Novo promovia a desconfiança sobre o poder corrosivo da modernidade, da industrialização e da educação. Esta celebração da ignorância transformou Portugal num pequeno país isolado, do “orgulhosamente só”, do “pobre mas honrado”, com uma parte da população dedicada ao sector primário com baixos níveis de formação. Estes baixos níveis de formação resultavam do desinteresse em industrializar o país e da comodidade em possuir cidadãos pouco informados, onde o acesso a posições privilegiadas era visto mais como o resultado de “cunhas” e favores do que uma consequência do mérito e do empenho das pessoas de acordo os modelos burocráticos weberianos que eram experimentados noutras sociedades (Cunha *et al.*, 2009).

A burocracia “weberiana” assentava em quatro elementos fundamentais: divisão do trabalho, hierarquia baseada na posição de autoridade, documentos escritos e regras gerais, “expertise” pessoal, onde o factor confiança era fundamental. No entanto, o Estado Novo

através do sofisticado sistema de vigilância da “Polícia Internacional de Defesa do Estado” (PIDE), que se dizia “estar em todo o lado”, promoveu um sentimento de desconfiança profundo em todos os estratos da sociedade. Em consequência, a aplicação do modelo weberiano, fundamentado na não vigilância dos outros nas organizações, foi impossível de implementar. Mas não só, segundo Gil (2007) o medo imposto por este sistema de vigilância, em termos sociais, impediu a criação de um verdadeiro espaço público e de uma opinião pública esclarecida como a que se descreveu que emergiu nos EUA, potenciada pela liberdade de expressão que, também, não se verificava em Portugal. Estes factores acabaram por ter consequências na constituição do campo da comunicação no país, em todas as suas vertentes, desde o jornalismo, a publicidade e às relações públicas. Como refere Américo Ramalho, para além da ausência de um mercado competitivo, este era composto por empresários pouco formados e informados: *Os homens das empresas eram abnegados e competentes da sua classe, mas com uma grande falta de bagagem cultural e social que os colocava em conflito na concretização dos negócios»* e eram pouco receptivos a práticas como as das relações públicas.

O período que marcou o início da prática das relações públicas em Portugal, 1960, é descrito como sendo de alguma abertura no contexto económico e social. Esta abertura resultou da adesão à “European Free Trade Association” (EFTA) que impulsionou mais concorrência, proporcionada pelas multinacionais, permitiu mais contactos com o exterior, ditou alguma perda de protagonismo da agricultura e das pescas e marcou o início de uma mudança social acelerada, também influenciada pelos acontecimentos que ditaram o início do fim do império (Rosas, 1994; Barreto, 2002; Cunha *et al.*, 2009). Nesta época, a sociedade portuguesa conservava as características de uma sociedade tradicional e o peso da intervenção do Estado mantinha-se, mas a década de 1960 é descrita como um momento de convulsão e de viragem não só em termos económicos, como sociais e políticos. Este período é descrito como sendo o que apresenta as mais altas taxas de crescimento da história do país, resultado da abertura ao investimento estrangeiro, do turismo e de alguma renovação de estrutura produtiva (Barreto, 2002).

A sensação de mudança social pressentia-se e percebia-se também no campo da comunicação, sob uma aparente linearidade moviam-se, também no campo do “media” e do jornalismo, correntes e contra-correntes diversas, agitando-se as águas (Correia & Baptista, 2007). Se no espaço do jornalismo é um período de viragem ao nível de reivindicações

profissionais, também nas recém-chegadas relações públicas parecia existir tensões e clivagens entre os primeiros profissionais. Tensões corporizadas por Avelar Soeiro, visto como a tradição, e Américo Ramalho que reivindicava a modernidade. Essa tensão é descrita por Américo Ramalho: *«Estávamos em 1968 e as pessoas começavam a definir as suas posições, preocupações e responsabilidades perante a sociedade portuguesa. Eu achava e acho que a comunicação é um direito dos membros de uma organização, seja uma empresa ou uma instituição. (...). Eu queria o caminho do futuro, eles queriam manter o “status quo”, que ia de encontro às suas concepções pessoais de relações públicas»*.

Apesar dessa mudança nesse período, segundo Neto (1989), aquando do 25 de Abril, a maioria das empresas portuguesas estava desadequada aos tempos que corriam, condicionada por padrões de cultura que não se afastavam muito dos vigentes na sociedade tradicional de predominância agrícola que Rosas (1994) descreve. Contudo, os estudos revelam que os últimos 50 anos, em Portugal, do ponto de vista económico, têm sido marcados por um crescimento dos níveis de rendimento, assim como de abertura ao exterior (Neves, 1994; Sequeira, 2001; Barreto, 2002; Cardoso, Conceição & Gomes, 2005).

Mas a diferença de realidades entre as empresas nacionais e as estrangeiras é revelada por Américo Ramalho. Tendo-se mudado da “Mobil” para a “CP” em 1972, descreve essas diferenças: *«Eram realidades comunicacionais diferentes. Na “Mobil” era consistente e linear. Na “CP” era ao navegar das ondas de quem lá estava e de quem estava na parte das relações públicas e na Direcção. Eu gozava de grande prestígio, junto de jornalistas e outros actores sociais e isso ajudou-me bastante nas guerras internas, antes de 1974 e depois de 1974»*. Exemplificando as resistências à implementação de uma política de comunicação interna, refere as dificuldades que teve para conseguir concretizar um boletim interno, que contrariasse a ideia vigente de que um boletim era uma forma de controlo *«e não um instrumento central que fosse o emissor qualificado das mensagens e das acções de uma determinada empresa»*.

No mesmo sentido foi o depoimento de Martins Lampreia a propósito da criação da sua empresa, na década de 1970. Durante um ano teve apenas um cliente, *«tal era o desconhecimento do mercado em relação às relações públicas, por parte dos empresários, que de comunicação só conheciam a publicidade»*.

Por outro lado, poderia existir um sentimento de mudança nas elites nacionais, mas não se pode ignorar que até 1974 a sociedade portuguesa era maioritariamente desinformada

em resultado dos persistentes baixos níveis de habilitações, com apenas quatro anos de escolaridade obrigatória (Barreto, 2002). Só depois do 25 de Abril a escola mudou de concepção, «transformando as suas lógicas pedagógicas, combinando a sua função de transmissão de saberes organizados com a de ajuda aos alunos a tornarem-se críticos, desenvolvendo a criatividade» (Cardoso *et al*, 2005, p. 254).

O desenvolvimento iniciado na década de 1960 acentuou-se depois da revolução de 1974. Momento que marca o início da democratização do país e a sua abertura definitiva aos mercados externos, assim como à modernização e à possibilidade de aceder a níveis de escolaridade mais elevados e de possuir mais poder de compra (Barreto, 2002). Todavia, apesar deste investimento, o processo de escolarização foi muito lento, mesmo depois da revolução. Se a ditadura afastou parte da população portuguesa da escolarização, com apenas uma elite «de 2% da população portuguesa a entrar no ensino superior, em 1970, em 2001 essa percentagem ascendia, somente, a 11,5%» (Cardoso *et al.*, 2005, p. 47).

Para além do fim do regime político, a entrada de Portugal na “Comunidade Económica Europeia” (CEE), depois de 1986, assinalou o início de um novo período de forte reestruturação e trouxe mais progresso económico (Neves, 1994; Sequeira, 2001; Barreto, 2002). Do ponto de vista dos entrevistados estes dois momentos, o 25 de Abril e a integração na União Europeia (UE), são descritos como determinantes para a afirmação do campo da comunicação em Portugal. Álvaro Esteves e Martins Lampreia referem o “boom” dos negócios proporcionado pela entrada na UE, pela implementação da “Bolsa de Lisboa” e próprio desenvolvimento do campo jornalístico, que começou, também, a apostar em secções e suplementos de economia e que, também, foram determinantes. No final da década de 80, qualquer jornal tinha o seu suplemento de negócios e todas as empresas que eram cotadas na bolsa tinham prioridade nas capas das revistas. Por outro lado, surgiram as agências para responder a essa procura. Para Américo Ramalho: *«Não é difícil perceber que o grau de liberdade com que se começou a trabalhar depois do 25 Abril propiciou uma série de atitudes e acções que não eram pensáveis dois anos antes»*. Por seu lado, Vítor Baltasar defende que com a entrada na UE e a elevação do nível de formação dos quadros empresariais: *«a partir dos anos 80 a comunicação começou a ser vista como estratégica»*.

De acordo com Cunha *et al.* (2009), a rapidez da mudança, nas duas últimas décadas do século XX, foi tão marcante que, enquanto nos outros países que viveram a modernidade passaram do caos para sucessivos desenvolvimentos de sistemas de organização social e

organizacional, em Portugal passou-se da pré-modernidade para a pós-modernidade, transformando o país num Estado arcaico-pós-moderno que aplica em excesso a burocracia e onde coexistem elementos da pós-modernidade e da pré-modernidade.

Para além disso, a influência dos longos anos de ditadura marcaram significativamente os portugueses. Ainda hoje, o país se ressentir dessa herança não só em termos sociais e políticos, mas também em termos da vida das organizações. O medo, a suspeição, o queixume, a inveja e a inércia estão ainda bem presentes na sociedade portuguesa (Cunha *et al.*, 2009; Gil, 2007, 2009). Como defende Gil (2007) «a União Europeia já entrou em nós, modificou o nosso mapa geográfico, as nossas leis, a nossa economia, fez desaparecer muitos comportamentos ancestrais (...). Mas se a Europa entrou em nós, nós ainda não entramos na Europa» (p. 62). E, para este pensador, isto acontece porque se resiste às transformações económicas e tecnológicas que a mesma impõe, respondendo com uma oposição passiva que se apoia, ainda, nas velhas estratégias de inteligência de sobrevivência, de há muitas décadas (Gil, 2007). Um país «que é simultaneamente generoso e pobre, sofisticado e provinciano, tolerante e preconceituoso» (Cunha *et al.*, 2009, p. 28 citando Silva, 2005). Um povo que se queixa da onipresença do Estado na vida dos cidadãos, mas que, perante as dificuldades, imediatamente recorre ao seu poder paternalista, porque acha que o mesmo tem o dever de as proteger de todo o tipo de ameaças desde os desastres e prejuízos provocados pela natureza, até aos efeitos da entrada dos produtos de origem espanhola ou chinesa. Uma sociedade que continua, portanto, em muitos aspectos importantes, aberta à superfície e fechada no interior, com gosto pela facilidade e com uma funesta propensão para a indolência (Barreto, 2002; Gil, 2007; Cunha *et al.*, 2009).

Por outro lado, depois desse período de crescimento de duas décadas, verifica-se que o «panorama económico português mantém-se esmagadoramente dominado por micro, pequena e médias empresas de natureza familiar, muitas delas com gestão pouco profissionalizada» (Cardoso *et al.*, 2005, p. 38). Apesar de algum progresso em alguns serviços e sectores, como a banca e a indústria automóvel, a economia portuguesa é fortemente especializada em sectores tradicionais, como os têxteis, o calçado, a cortiça e a cerâmica. Segundo Barreto (2002) e Cardoso *et al.*, (2005) Portugal, apesar da evolução, vive, ainda, um desfasamento de duas a três décadas em relação aos países do centro europeu e ainda mais face aos EUA e à Inglaterra. Este desfasamento resulta da «resistência à

mudança organizacional», mas também aos, ainda, «baixos níveis de qualificação da população portuguesa que está no mercado de trabalho» (Cardoso *et al.*, 2005, p. 46). Esta realidade continua a ser considerada o principal obstáculo para o desenvolvimento de uma modernidade avançada e uma economia baseada no conhecimento e em rede que hoje vigoram. Em consequência disso, Portugal mantém, ainda, como debates centrais «a modernização tecnológica, a diminuição da burocracia e a diminuição de cargos políticos por nomeação» (Cunha *et al.*, 2009, p. 25). Ou seja, apesar de todos os desafios e oportunidades mantêm-se muitas das velhas fragilidades.

2.1. Os impactos dos factores de natureza tecnológica

Enquanto Portugal recebia os primeiros impactos da modernidade, já esta se esgotava na restante Europa, levando à sua ruptura ainda na década de 1970. Castells (2002) e Sequeira (2001) apontam várias razões para essa ruptura, tais como: o esgotamento do modelo de produção em série, a crise de rentabilidade no processo de acumulação de capital, associado aos choques do petróleo, que fizeram com que o movimento de crescimento sofresse um revés na Europa. A partir da década de 1980, o capitalismo passou por um processo de «reestruturação organizacional e económica substancial e social, no qual as novas tecnologias da informação desempenharam um papel fundamental» (Castells, 2002, p. 74). Mas não só, o mundo vive, também, profundas mudanças políticas, resultado da queda do mundo de Berlim, passando de um mundo bipolarizado para um multipolarizado, em termos de geopolítica.

Estas rupturas conduziram uma sociedade de características modernas para uma sociedade de características pós-modernas. Uma sociedade que se reconstruiu em torno da valorização da informação e do conhecimento e que deu início à “era da informação”. Uma sociedade assente nas tecnologias da informação e da comunicação e em rede, que se tornou num sistema altamente dinâmico, aberto, susceptível de inovação, mas não isento a ameaças ao seu equilíbrio (Poster, 1995) e onde a internet se revelou como um novo “media” verdadeiramente central dessa dinâmica.

A análise dos impactos dos novos “media” em, particular da internet, em termos de interacção e sociabilidade é de tal forma valorizada na sociedade contemporânea que chega a

ser considerado um dos raros momentos «em que a partir de uma nova configuração técnica (...) inventa-se um novo estilo de humanidade» (Authier & Levy, 1998, citado por Ferreira, 2009, p 186). Isto revela uma admiração exacerbada pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Não negando a sua importância, este deslumbramento por este novo mundo virtual, em rede, assente na conectividade, não deixa de colocar dúvidas face à ausência de reflexões teóricas, que a rapidez associada a muitas dessas tecnologias, ainda, não permitiu. Sejam reflexões no domínio das organizações como refere Thorne (2005, 2007) ou no domínio sociedade e das identidades sociais ou profissionais (Poster, 1995; Mesquita, 2004; Ferreira 2009). Esta situação não significa pessimismo ou a negação dos efeitos positivos destas novas tecnologias nos diferentes agentes sociais, como as organizações ou o elemento humano que as compõem ou mesmo na relação destas com a envolvente. Significa apenas que, pelas suas características, este paradigma da tecnologia e da informação não parece caminhar para o seu fecho, mas para uma cada vez maior abertura com redes de acesso múltiplos (Lopes, 2005), isto é, mais um ambiente de incertezas do que um ambiente que permita alguma estabilidade de conhecimento e de actuação. Vive-se mais num contexto de confronto permanente com novas interrogações e poucas respostas definitivas em termos de potencialidades de utilização dessas tecnologias.

Efectuando uma contextualização histórica-social, a “Revolução Industrial”, na segunda metade do século XVIII, veio revolucionar os processos de produção e distribuição, criando um fluxo de produtos que mudou, de forma decisiva, a localização das riquezas e do poder no mundo. No entanto, foi sobretudo com a chamada segunda “Revolução Industrial”, na segunda metade do século XIX, que, segundo Castells (2002), surgiram os mais importantes progressos científicos e tecnológicos. Progressos como a electricidade, o telegrafo e o telefone que tiveram a particularidade de alcançar uma implementação mais rápida que a primeira, em termos de crescimento económico e de qualidade de vida proporcionada às pessoas. Todavia, a grande propagação do uso das tecnologias da informação fica a dever-se ao desenvolvimento das comunicações de dados e à explosão da internet, «determinando um novo limiar tecnológico caracterizado pela partilha» (Lopes,

2005, p. 79). A título de comparação, o telefone teve um período de aceitação de setenta anos (1876 – 1939), a internet precisou, apenas, de sete anos (1990-1997).⁴⁰

Quadro: 1 Período de aceitação de meios de comunicação

Meio de Comunicação	Tempo de Aceitação	Datas
Imprensa	400 anos	1454 ao Sec. XIX
Telefone	70 anos	1876 até à II GG
Rádio	40 anos	1895 até déc. 30
Televisão	25 anos	1925 até déc. 50
Internet	7 anos	1990 – até 1997

Fonte: Pinho, José Benito (22/092002), “Internet como instrumento de Relações Públicas: vantagens e limitações” (www.portal-rp.com.br).

Em termos de tecnologias da informação e da comunicação, as grandes descobertas científicas surgiram no final do século XIX e na primeira metade do século XX (telefone, rádio, válvula a vácuo, etc.), mas Castells (2002) defende que foi durante a II Grande Guerra, que se deram as principais descobertas tecnológicas em electrónica: computador programável e o transístor, «verdadeiro cerne da revolução das tecnologias da informação do século XX» (p. 47). Estas descobertas acabariam por ser largamente difundidas a partir da década de 1970, acelerando o seu desenvolvimento sinérgico e impondo um novo paradigma para sociedade. Castells (2002) define esta década como sendo de ruptura e que é a responsável pelo “alvorço” tecnológico em que vive até hoje. Esta é uma situação que combina três elementos: electrónica; computadores; e telecomunicações, cada vez mais convergentes e que passaram a ter um custo mais acessível e com mais qualidade. Estas foram a base para o processo de reestruturação organizacional e económica e social dos anos de 1980.

Em 1981, a IBM lançou o primeiro computador pessoal (o PC 5150). O impacto desta inovação foi tal que, no ano seguinte, a revista “Time” não escolheu uma pessoa para personalidade daquele ano: escolheu o computador. A revista justificou a sua escolha com o

⁴⁰Quando se analisa o caso das redes sociais, desenvolvidas nesse meio, esse período encurta-se ainda mais. Veja-se o caso do Facebook, em nove meses atingiu o número de 100 milhões de perfis (<http://siteanalytics.compete.com/myspace.com+facebook.com/>). Hoje tornou-se numa rede com milhões de utilizadores em todo o mundo, sendo já considerada a maior rede social do globo, com mais de 300 milhões de utilizadores. Tendo previsto obter lucros apenas em 2010, o seu fundador, Mark Zuckerberg, comunicava em Setembro de 2009 que esse objectivo já tinha sido atingido (<http://aeiou.exameinformatica.pt/facebook-ja-tem-300-milhoes-de-utilizadores=f1003448>; <http://blog.facebook.com/blog.php?post=136782277130>).

seguinte argumento: «há ocasiões em que o mais significativo do ano, não é um indivíduo, mas um processo, e o reconhecimento de que a disseminação desse processo em toda a sociedade está a mudar outros procedimentos». Na verdade, a “IBM” vendeu no primeiro mês o que tinha previsto vender em cinco anos.⁴¹

Se a década de 1980 foi marcada pela ampla distribuição e utilização dessas novas tecnologias, este facto acabou por condicionar os seus usos e trajectórias na década de 1990. A utilização da internet provavelmente mudou o mundo e o correio electrónico revolucionou não só as formas de comunicação entre as pessoas, entre organizações e entre organizações e pessoas, mas veio, também, minimizar a importância dos limites e das fronteiras geográficas para as pessoas e para as organizações, colocando muitas vezes os tempo real e virtual como equivalentes (Heath, 2000b; Stohl, 2001; Castells, 2002; Flanagin & Woldeck, 2004; Gillmor, 2005; Thorne 2005).

Em Portugal, os indicadores de atraso referidos anteriormente, no que respeita à utilização da internet, parece que não se confirmam. Apesar de não estar no mesmo nível de outros países, informação de 2002 mostrava «que 42% de portugueses eram utilizadores da internet, a par de Espanha e Itália, contra o 77% da Dinamarca, mas com o dobro da Grécia, com 22%» (Cardoso *et al.*, 2005, p. 94). Dados de 2003 revelam que «79,6% desses utilizadores portugueses o façam no domínio do lazer» (Cardoso *et al.*, 2005, p. 167). Este aspecto, associado às características do tecido empresarial, de pequenas e médias empresas, levam Cardoso *et al.* (2005) a defender que Portugal é, ainda, um país num processo de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de características informacionais.

2.1.1. Tecnologias da informação e da comunicação e novas dinâmicas económicas e organizacionais

Do ponto de vista do impacto das novas tecnologias da informação no contexto organizacional, estas revolucionaram a comunicação nas organizações, na perspectiva de proporcionar novos suportes e provocando alterações nas ferramentas tradicionais. Mas esse impacto ultrapassa a vertente comunicacional das organizações, estendendo-se a outros aspectos organizacionais, como a sua actuação em termos geográficos. Os usos que se podem

⁴¹Público 26 de Dezembro de 2008, p. 3.

fazer de uma tecnologia, como a internet, em termos de gestão, permite às organizações actuarem não só em termos globais e em rede, mas também numa dimensão virtual (Poster, 1995; Stohl, 2001; Rice & Gattiker, 2001; Castells, 2002; Thorne, 2005, 2007; Fuchs, 2009). Ou seja, em termos económicos, a economia passou a estar organizada em torno de redes globais de capital e gestão de informação, cujo acesso ao “know-how” tecnológico está na base da sua produtividade e competitividade. Por outro lado, estar em rede significa que o capital financeiro, a alta tecnologia e o capital industrial estão cada vez mais interdependentes. Mas as redes são, também, instrumentos apropriados para uma economia capitalista assente na inovação, na globalização e na concentração descentralizada do trabalho, orientada para a flexibilidade e adaptabilidade, que exigem uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas (Castells, 2002). Portanto, uma nova economia que tem como palavras-chave: informacional, global e em rede. Informacional porque depende da capacidade de gerar processos e aplicar informação; global porque, em termos de capital, trabalho, matérias-primas mercados, consumo, são organizados à escala global, num processo de permanente expansão económica que derruba todas as barreiras para o intercâmbio económico e competitivo (sejam essas barreiras sociais, culturais, ambientais, éticas, legais, financeira ou políticas), num processo de evolução do estágio de local, para internacional, multinacional e finalmente, para global; e em rede porque a relação entre produtividade e competitividade se estabelece a uma escala global de interacções, sejam essas redes internas de trabalhadores, globais de fornecedores, de clientes ou parceiros (Castells, 2002; Cardoso *et al.*, 2005; Castells, 2005).⁴²

Da convergência e interacção entre o novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional, criou-se a realidade da interactividade social, organizacional e pessoal. Esta nova lógica organizacional veio substituir o princípio da produção em série (taylorista) pela produção flexível e deslocada; pelo ressurgimento da importância das PME's com grande capacidade de inovação e geradora de emprego; por novos métodos de gestão assentes na formação de empresas em rede e alianças estratégicas empresariais, por novas formas de comunicação; por mudanças nos modelos organizacionais, que se apoiam no conhecimento

⁴²Este modelo de economia descrito por Castells começa, agora, a ser acusado de ser o responsável pela crise económica. E para fazer face a este sistema de liberalização desregulado, dominante, há quem defenda uma nova mudança de paradigma económico. Essa mudança implica o retorno de maior intervenção estatal, a mais as tarifas sobre o comércio internacional e o controlo mais assertivo dos bancos por parte do Estado. Uma dessas vozes é o economista francês Jacques Sapir que lançou recentemente, em Lisboa, o livro «Os Buracos Negros da Ciência Económica», onde acusa as diferentes «tribos» da economia de estarem apenas a falar para elas próprias e sobre elas próprias (Público, 28 de Novembro de 2009, p. 24-25).

(Castells, 2002; Thorne, 2005). As organizações passam a usufruir de uma nova força de trabalho de “cyber trabalhadores” mais qualificada, mas onde a interacção foi também alterada (Poster, 1995; Thorne, 2005).

Com esta nova realidade surge também um novo léxico em permanente mutação que, por vezes, é difícil de acompanhar e de saber exactamente o que significa: competências em “TIC”; “e-U”, “academias TIC”; cidades e regiões digitais, rede de espaços internet; rede solidária; conteúdos interactivos e digitais; redes comunitárias; rede de ciência e educação; segurança e privacidade; comércio electrónico; Neotec (Novas Empresas Tecnológicas); transferência de tecnologia; parcerias para o futuro; investigação e desenvolvimento (I&D), bibliotecas de conhecimento; repositórios de acesso aberto; internet das coisas; “creative commons”; plataformas integradas convergentes; “e-business”; “e-books”; “e-learning”; “e-marketplaces”; “e-procurement browsers”; “homebaking”; “B2B” (“business to business); B2C” (“business to consumer”); B2G (“business to government”), entre muitos outros.⁴³

A aplicação das novas tecnologias da informação e da comunicação no âmbito da comunicação das organizações provocou alterações nas atitudes e nos comportamentos no espaço de trabalho. Estas alterações, apesar de representarem uma revolução na comunicação, não alteram, nem podem alterar os preceitos básicos da comunicação (Cunha *et al.*, 2003). Mas se não alteram esses preceitos, convocam novas competências aos profissionais para lidar com esta nova realidade. Por outro lado, mudam a forma de relacionamento das organizações com os seus públicos, parceiros, clientes e distribuidores, abrindo horizontes e obrigando-as a inovar na busca de novas formas de interacção e de conhecimento.

Há menos de 50 anos se alguém tivesse de explicar as ferramentas da comunicação que as organizações tinham ao seu dispor a lista não iria muito além da descrição dos telefones e dos telefaxes. Hoje, para uma pessoa de 1950, as actuais ferramentas de comunicação provavelmente pareceriam do domínio da ficção científica. A exigência de novos conhecimentos e competências resulta da quantidade de artefactos que foram surgindo e hoje, os profissionais têm de lidar com novas ferramentas como “world wide web”, intranet, internet, correio electrónico, videoconferência; sistemas de “workgroup”, base de

⁴³Elaborado a partir de brochura “Vantagens da Internet”, publicada pela ACEPI: Associação do Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva.

dados, redes de comunicação, fundos de transferência electrónica, telemóveis, entre muitos outros (Rice & Gattiker, 2001).

A produção científica, sobre os efeitos dessas tecnologias na comunicação das organizações e na sociedade, ainda não teve tempo de ser produzida com respostas definitivas ou em grande quantidade.⁴⁴ No entanto, a rapidez, a simplicidade com que a informação passou a ser disponibilizada, assim como a partilha, em simultâneo, da mesma informação por diferentes pessoas, sem limitações de tempo e espaço, estão à cabeça das principais vantagens trazidas pela tecnologia. Por outro lado, muitos dos clássicos instrumentos de comunicação de impressão em papel como manuais, boletins, inquéritos, passaram a ser colocados na rede, com ganhos em termos de tempo e de dinheiro. Mas, por outro lado, assiste-se, também, a um aumento do volume das comunicações que traz o problema da sobrecarga em termos de recepção e envio de “mensagens-lixo”, afectando com isso a eficácia dessas mesmas mensagens.

As possibilidades dessas tecnologias, em termos de armazenamento de dados sobre grupos de pessoas, trouxeram novas oportunidades comunicacionais, assim como o surgimento de formas de comunicação híbridas, como o marketing relacional centrado, precisamente, na acumulação e análise de dados sobre os clientes. O correio electrónico, para além de ter tornado o correio normal em “correio-caracol”, explorou novas formas de distribuição para o marketing directo e acabou por potenciar o “passa a palavra”, agora rebaptizado de “marketing viral”, a níveis planetários.

Para além da rapidez, da capacidade de armazenamento e da simplicidade, as potencialidades em termos de interactividade da internet são relevantes e facilitam a interacção entre as organizações e os seus públicos. Segundo Serra (2003) «enquanto meio de comunicação, a internet apresenta-se como uma espécie de simbiose entre os meios de difusão “one-to-many” e “one-way” e os meios ditos de interacção, “one-to-one e two-way» (p. 14). Esta característica simbiótica da internet dota-a de grande valia, em termos das estratégias de comunicação das organizações: «permite que, por um lado, a mesma informação seja dirigida a uma audiência mais ao menos vasta e indiferenciada e, por outro lado, que cada um dos seus membros dessa audiência interaja com a informação que lhe é enviada, com a fonte dessa informação e com cada um dos destinatários da informação»

⁴⁴Muitos dos textos consultados para este trabalho foram escritos antes de a Web 2.0 ser uma realidade. Por outro lado, ainda, não se assimilou todas as potencialidades da Web 2.0 e já surgem referências sobre os impactos da nova geração da Web 3.0.

(Serra, 2003, p. 14). Esta tecnologia proporciona, ainda, grandes avanços em termos de qualidade dos seus conteúdos que passam a estar presentes na internet. A conjugação, em termos de texto, imagem, animação, grafismo e som, permite que os conteúdos sejam mais ricos, mais variados e mais adaptados às necessidades dos seus utilizadores.

Analisando os sítios das organizações, verifica-se que estes são desde ferramentas de trabalho diário do seu elemento humano, a “brochuras prestígio” de apresentação da sua actividade e, até, permitem fazer visitas virtuais na organização. É possível, ainda, encontrar nestes “espaços” desde blogues de trabalhadores que vieram substituir as tradicionais caixas de sugestões, a gabinetes de imprensa, onde estão todas as acções direccionadas para os órgãos de comunicação social.

A implementação de intranet nas organizações modificou a relação das organizações com os seus colaboradores, não só porque é um instrumento de produção, mas também de comunicação dos diferentes serviços. Num estudo realizado por Urrutia (2003), sobre a implementação da intranet nas organizações espanholas, a autora concluiu que o uso da intranet vai desde a área de recursos humanos, para publicar documentos como cursos de formação, calendários laborais, boletins informativos, ao marketing para dar conhecimento aos públicos internos das campanhas de comunicação a serem lançadas sobre produtos e serviços.

Mas a grande novidade destas tecnologias, em particular da internet é, como se referiu, a mudança de relação que potencia entre as organizações e as suas audiências ou os seus públicos. Com tecnologias como a internet, a balança do poder passa a estar do lado do receptor, uma vez que tem acesso directo e ilimitado à informação na rede e este acesso, não intermediado, torna estas audiências mais exigentes do que as tradicionais. Mas não só, a grande diferença entre os públicos dos “media” tradicionais e os dos novos “media” é que, para além da maior exigência, estes deixam de ser audiências/receptores passivos para passarem a ser receptores activos e pró-activos (Guillmor, 2005; Fuchs, 2009).

2.1.2. As reconfigurações resultantes da evolução da Web 1.0 para Web 2.0

Desde a sua implementação que a Web foi compreendida como sendo capaz de proporcionar plataformas importantes em termos de negócios. Na década 1990, muitas

empresas apostaram em páginas “online”, como sinónimo de modernidade e de prestígio. Foi também o período da euforia das “Dotcom”, mas em muitos casos era uma modernidade de fachada e as empresas não estavam realmente preparadas para lidar com este novo meio (Middleberg, 2001). A situação rapidamente mudou e as páginas designadas de “fantasmas”, sem actualizações durante meses, desapareceram tornando-se cada vez mais sofisticadas e multifuncionais.

A internet veio alterar a dinâmica das organizações com os seus públicos, tornando-se um novo elemento da cultura organizacional e uma ferramenta de competitividade com grande potencialidade comunicacional. Estas potencialidades resultam, por um lado, da rapidez a que se tem acesso a uma grande variedade de serviços e aplicações. Por outro, porque foram sendo melhoradas e adaptadas a novos princípios mais orientados para o utilizador. Mas se a Web 1.0 teve o impacto que teve, a evolução da Web 1.0 para a Web 2.0 foi considerada uma nova revolução, com a internet a deixar de ser considerada uma simples rede de computadores estática.

Se anteriormente, ainda, poderíamos dizer que o receptor era tão importante quanto o emissor das mensagens, com o advento da Web 2.0 esta máxima da comunicação bem pode ser questionada, uma vez que o receptor passou a deter ainda maior protagonismo. O foco da Web 2.0 está nas pessoas, na produção de conteúdos que elas fazem e não na tecnologia em si. O utilizador deixa de ser um mero consumidor do que a rede lhe oferece, para se converter em criador, editor e fornecedor de conteúdos (Gillmor, 2005; Fuchs, 2009). A internet passa a ser descrita não só como um instrumento ou uma simples tecnologia, mas como uma verdadeira extensão das organizações e dos indivíduos (Poster, 1995). Extensão na medida em que permite não só descobrir e inventar novas formas de conhecimento, com grande rapidez, mas, simultaneamente, ser repositório de todo o tipo de manifestações sobre os indivíduos e sobre as organizações. Mas significa, também, que os «mercados estão a ficar mais inteligentes e a tornar-se mais inteligentes mais depressa que as empresas» (Gillmor, 2005, p. 35). E mercados mais inteligentes podem ser menos influenciáveis aos mecanismos de persuasão de comunicação tradicionais das organizações, obrigando-as, por um lado, a incrementar políticas de maior transparência aos olhos dos públicos e, por outro, a exigir o desenvolvimento permanente de conhecimentos e de técnicas de relacionamento com esses mercados, compostos por indivíduos cada mais “sábios”.

Resumindo, segundo Heath (2000b), é necessário estar consciente de que as tecnologias como a internet oferecem muitas oportunidades, mas também várias ameaças, nos esforços das organizações para construir relações de mútuos benefícios com os seus públicos. Reforçando esta ideia, Grunig (2009) chama a atenção para o facto de esses benefícios apenas terem a possibilidade de serem alcançados se a utilização das novas tecnologias for feita de forma diferente da dos meios tradicionais. Diferente no sentido em que, ao contrário dos tradicionais meios de comunicação de massa, a relação com o ambiente contextual deve ser estabelecida com objectivo de obter informação que ajude na tomada de decisão das organizações. Para além disso, tendo em conta a capacidade de produção de conteúdos desses públicos, é fundamental que os profissionais interiorizem a ideia de que o controlo das mensagens, proporcionadas pela utilização dos meios tradicionais, é «uma ilusão» que deve ser abandonada no contexto da Web (Grunig, 2009).

O exemplo de como essas tecnologias podem ser, em simultâneo, uma oportunidade e uma ameaça difíceis de controlar vem das chamadas redes sociais virtuais, como “Facebook”, “Twitter”, “Hi5”, “Flickr”, “Windows Live Space”, entre outras. Estas constituem espaços na internet que permitem aos seus utilizadores publicar informações sobre eles próprios, sobre os seus interesses e que possibilitam, ainda, a interacção com os restantes utilizadores, integrando uso de tecnologias como o “e-mail”, “websites”, “guest books”, “fóruns”, vídeos digitais, imagens digitais, salas de “chat” e grupos de interesse.

Para Fuchs (2009) este tipo de integração, para além do carácter utilitário, tem um carácter ideológico que do ponto de vista comunicacional merece uma séria reflexão. O poder de produção de informação (através de uma permanente actividade de criatividade, comunicação, construção de comunidades, produção de conteúdos e disponível a qualquer indivíduo) permite aos seus utilizadores protestar ou indignar-se. Porém permite, também, produzir a ordem ou o caos, aliar-se ou rebelar-se, a par, ou mesmo substituindo, as “indústrias” que tradicionalmente exerciam esse papel de mediador, como o jornalismo, a publicidade e as relações públicas.

O mítico papel de “watchdog” que os jornalistas reclamam para si está agora disponível a qualquer consumidor ou cidadão e «toda a espécie de estranhos pode imiscuir-se o mais profundamente nas empresas e nos negócios» (Gillmor, 2005, p. 59; Grunig, 2009).

A dificuldade de controlo é verificável através dos casos de organizações que são confrontadas com situações de crise com origem em iniciativas de consumidores ou

cidadãos. Essas crises surgem porque são identificados comportamentos pouco éticos ou simplesmente porque lhes desagrada alguma atitude ou comportamento relacionado com uma determinada organização ou marca que essa detém.

Empresas como a “Microsoft” ou a “Sony” que, não percebendo a fraca capacidade de controlo sobre a blogosfera, criaram anúncios ou blogues a dizer bem dos seus produtos, como se tivessem sido alheios a essas iniciativas. Acabaram por ser desmascaradas e denunciadas por “ciberinvestigadores” atentos. Nestes casos, a marca reconhece o erro, pede desculpa e rapidamente a má publicidade é devorada pela imensa avalanche de novas informações que a rede movimenta. Mas há casos que chegaram mesmo a tornar-se disputas jurídicas.

Um dos casos mais emblemáticos aconteceu à “MacDonald’s”, ainda na década de 1990, que se viu confrontada com um grupo cidadãos irados. Tudo começou com uns panfletos que a marca considerou difamatórios e, não sabendo muito bem como lidar com situação, levou os seus autores a tribunal. Os activistas contra-atacaram criando um sítio na internet, o “MacSpotlight”, que servia de apoio ao processo judicial e que acabou por se tornar num referendo ao gigante da “fast-food”. O sítio era, inteligentemente, usado para desmontar as mensagens da marca. Usando “web-frames”, uma técnica de apresentação na internet, a página mostrava de um dos lados do ecrã as mensagens de relações públicas e do outro lado surgiam as refutações do “MacSpotlight” sobre as mesmas mensagens. O processo judicial foi ganho pela “MacDonald’s”, mas não impediu que a marca levasse uma «tarefa da opinião pública» e que esta ficasse mais atenta a deslizes éticos da marca (Gillmor, 2005).⁴⁵

Os responsáveis das organizações parecem estar conscientes desta faceta da Web e da necessidade de a monitorizar. Álvaro Esteves revela que a *«monitorização da “blogosfera” é um serviço que começa a ser requisitado às consultoras de comunicação»*, mas o próprio reconhece que esse *«é um trabalho quase impossível de assegurar»*.

⁴⁵Mas o escrutínio que internet e as redes sociais permitem, em termos de movimentações favoráveis ou desfavoráveis para uma organização, podem ser sobre questões bem menos profundas como comportamento pouco ético. Podem vir do simples “gosto” ou “desgosto” que determinada estratégia de comunicação desperta nas comunidades ditas virtuais. Um exemplo deste tipo de reacções foi vivido, pela marca “Pingo Doce” e a agência responsável pela última campanha da marca do “Grupo Jerónimo Martins”. Depois de lançar uma nova campanha, de gosto duvidoso, gerou-se um movimento no espaço virtual, com a criação “t-shirts” e de grupos no “Facebook” designados “Gente que não grama o anúncio do Pingo Doce do Duda”. O movimento estendeu-se depois à imprensa escrita da especialidade (<http://www.meiosepublicidade.pt/2009/10/12/descontentamento-com-a-campanha-do-pingo-doce-cresce-no-facebook/>).

É inegável que a Web significou um progresso que nos obriga a reflectir sobre todo o tipo de questões que trouxe com ela. Uma das implicações diz respeito à ideia de participação democrática que esta proporciona. Mas, segundo Fuchs (2009), sob esta aparente democraticidade pode haver um carácter ilusório, na medida em que se acredita que expressões individuais são relevantes para o sistema capitalista e que influenciam, efectivamente, as estruturas que detêm o poder e tomam as decisões tanto no domínio da política, como das organizações. Na realidade, não se sabe se tal efectivamente acontece.

2.2. A evolução dos factores organizacionais e de gestão

Compreender o desenvolvimento das identidades profissionais da comunicação é indissociável dos espaços que servem de palco à actuação desses profissionais. Neste sentido, o funcionamento das organizações surge como uma plataforma de observação privilegiada sobre os elementos que podem ter afectado, potenciado ou limitado a construção do campo da comunicação, a identidade dos seus profissionais e o seu reconhecimento. De facto, num momento caracterizado pela inexistência de contornos académicos ou teóricos formalmente instituídos, foi no universo organizacional que se forjaram os primeiros elementos de construção e distinção da identidade profissional dos relações públicas.

Neste ponto do trabalho pretende-se perceber a evolução do conceito de organização e dos factores de gestão para, posteriormente, os relacionar com a evolução e reconfiguração da actividade que deu origem ao campo da comunicação estratégica, ou seja, as relações públicas.

A literatura sobre as teorias organizacionais e a sua evolução é vasta e tem interessado, também, os académicos portugueses que produziram diversas obras que procuram reunir e sistematizar as múltiplas perspectivas das teorias da gestão do ponto de vista evolutivo.

Os fenómenos organizacionais têm despertado o interesse de diferentes áreas do saber, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a etnografia e a comunicação. São olhares diferentes que procuram contribuir com conhecimentos para o seu funcionamento mais eficaz, perceber os impactos desse funcionamento na envolvente que as rodeia, ou

esmiuçar os múltiplos fenómenos e processos que decorrem no contexto organizacional e integram a vida das pessoas.⁴⁶

Nesta abordagem, mais uma vez, entende-se que a análise do passado poderá ajudar a compreender o presente e é nessa perspectiva que recuamos às origens dos diferentes paradigmas das teorias organizacionais. O objectivo é compreender como a evolução nesse domínio afectou o campo das relações públicas e a identidade e o reconhecimento dos seus profissionais.

2.2.1. Postulados universais para organizações fechadas

As primeiras tentativas de compreender e explicar o funcionamento das organizações, designadas de clássicas, surgiram, também, nos EUA, com Frederick Taylor (1856-1915). Taylor sentiu necessidade de organizar melhor as funções organizacionais. Em vez de cada trabalhador escolher e utilizar um método de trabalho à sua maneira, Taylor sugeriu a análise minuciosa dos postos de trabalho de modo a determinar os processos mais económicos e mais eficazes. Os grandes objectivos de Taylor eram a eliminação de todo o desperdício de esforço humano; a adaptação dos operários à própria tarefa; o treino dos operários; a maior especialização e racionalização das funções e o estabelecimento de normas bem detalhadas. Taylor desenvolveu uma visão mecanicista das organizações, orientada para o desempenho de tarefas simples e repetitivas, num ambiente estável que permitissem a produção do mesmo produto durante um longo período de tempo de forma massificada (Morgan, 1980; Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

Apesar de recentes análises procurarem explicar a perspectiva taylorista no sentido de reabilitar alguns dos seus aspectos, a verdade é que as ideias desenvolvidas por Taylor foram

⁴⁶Tendo em conta as características específicas desta tese, cujo o âmbito não versa sobre teorias organizacionais, mas sobre as implicações dessas teorias na reconfiguração do campo e da identidade dos profissionais da comunicação estratégica, entendemos que não se justifica um tratamento demasiado pormenorizado de matérias que têm sido alvo de estudos aprofundados no domínio da Teoria da Gestão, dos “Organizational Studies” ou da Psicossociologia das Organizações. Neste sentido, entendemos focar-nos nos aspectos essenciais das análises realizadas pelos seguintes autores Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Carlos Cabral- Cardoso (2007), *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*; J.M. Carvalho Ferreira, José Neves e António Caetano (Coord) (2001), *Manual de Psicossociologia da Organizações*; Mary Jo Hatch (2005), *Les Théorie des Organizations: de l'interêt des Perspectives Multiples*, sem naturalmente colocar de lado contribuições da literatura especializada que complemente as análises destes autores.

alvo de permanentes críticas ao longo de todo o século XX (Cunha *et al.*, 2007). Este pioneiro foi acusado de ignorar as expectativas pessoais do operário; de concentrar a satisfação humana apenas no estímulo financeiro; de eliminar a solidariedade entre trabalhadores; de não dar importância à motivação ou à criatividade; de impedir a evolução dos operários dentro das organizações com tanta especialização e de ter uma visão pessimista da natureza humana, (Hatch, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

No âmbito das teorias clássicas, Fayol (1841 – 1925) foi responsável pelo desenvolvimento dos modelos comportamentalistas de racionalização, também com o objectivo de tornar o trabalho científico. As teorias comportamentalistas revelaram-se mais uma teoria que trouxe novos conceitos e novas contribuições, mas que é acusada de ter substituído o conceito de “homem máquina” pelo de “homem servo”. Tradicionalmente, os comportamentalistas são acusados de promoverem a dependência funcional pessoal; subestimar o problema da motivação humana; valorizar o sistema punição – recompensa; encarar o homem como um ser racional e passivo; ignorar as realidades psicológicas e sociológicas e, à semelhança das outras teorias clássicas, encarar a organização como um sistema fechado.

A grande diferença entre o taylorismo e a perspectiva de Fayol é que, enquanto Taylor e os seus seguidores procuravam aumentar a racionalidade organizacional a partir da base das organizações, Fayol tinha o mesmo objectivo, mas de cima para baixo (Cunha *et al.*, 2007). No entanto, tanto um como outro procuram uma “best way” para gerir as organizações. Eram olhares economicistas, descrevendo as organizações como locais que deviam assentar princípios de controlo, racionalidade, cientificidade, supervisão, precisão e coordenação (Hatch, 2005).

Segundo Hatch (2005), estas primeiras teorias clássicas eram fortemente influenciadas por perspectivas da engenharia e da economia. Contudo, na teoria burocrática de Max Weber (1864-1920) a influência provinha da sociologia. A influência para Weber, poderia ser a sociologia, mas os seus objectivos estavam também centrados na racionalidade das organizações. Essa gestão racional implicava que quem exercesse o controlo deveria adquirir essa autoridade com base no mérito. Algumas das características da administração burocrática, elaborada por este sociólogo, passavam por funções definidas pela lei; por uma hierarquia de autoridade bem definida; pela avaliação e selecção de funcionários; por relações sociais de tipo formal; pela remuneração regular dos funcionários; pela separação da

propriedade e do cargo; pela defesa de uma carreira regular dos funcionários e pela divisão do trabalho.

Apesar de hoje ter uma conotação pouco positiva, o modelo burocrático teve nas sociedades modernas uma importância enorme que ainda predomina nas organizações contemporâneas (Cunha *et al.*, 2007; Hatch, 2005). No entanto, à semelhança das primeiras duas teorias, são muitas as críticas que lhes são apontadas. De entre essas críticas destacam-se: a quantidade reduzida de relações personalizadas; insensibilidade às necessidades sociais, onde só há direitos e deveres associados às funções de cada um; a burocracia induzir a um aumento da rigidez, com a consequente dificuldade de mudança; a departamentalização, resultante da delegação de poder, conduzir a que essas subunidades adquirissem interesses e objectivos próprios que colidam com os interesses gerais da organização; a divergência de interesses provocar conflitos inter-departamentais, colocando em causa a performance geral da organização e eliminar a vantagem da departamentalização; o uso das regras impessoais, como mecanismo de controlo, levar a uma baixa interiorização dos objectivos da organização e baixar o desempenho individual para um nível mínimo, em vez de procurar melhorias (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Cunha *et al.*, 2007).

No âmbito das teorias clássicas, mas já em reacção aos modelos mecanicistas e economicistas, surgiu a “Escola das Relações Humanas”, que teve como principal representante Elton Mayo (1880-1949). A origem desta escola estava associada a experiências que punham em causa os princípios científicos do Taylorismo (Schwartzman, 1993). As lacunas dos postulados sobre as quais repousavam a maior parte das primeiras tentativas do estudo psicológico das organizações foram postas em evidência, pela primeira vez, nas conclusões das investigações levadas a cabo a partir de 1924 em “Hawthorne”, na “Western Electric Company” (Schwartzman, 1993; Ferreira *et al.*, 2001).

Uma das principais diferenças desta nova teoria assentava no facto de deixar de encarar o trabalho humano numa perspectiva individual, mas sim como uma actividade tipicamente grupal. Ou seja, entendia-se que o operário não reagia isoladamente, mas como membro de um grupo social. Para os pioneiros da teoria humanista, a principal tarefa da administração era formar uma elite capaz de compreender as necessidades dos trabalhadores e de comunicar. Por outro lado, esta escola chamava a atenção para o facto de as pessoas serem motivadas essencialmente pela necessidade de estarem juntas, de serem reconhecidas

e de receber uma adequada comunicação. As investigações de Elton Mayo mostraram que as necessidades sociais representavam uma poderosa fonte de motivação.

Segundo Schwartzman (1993), as experiências na “Western Electric Company” são um olhar sobretudo da sociologia e da psicologia sobre as organizações. Foi provavelmente a partir desta tomada de consciência que nasceu a psicologia das organizações, assente nas relações humanas em que o “homem social” substitui o “homem económico” e o “homem servo”. Surgiu a convicção de que, para além das regalias materiais e das remunerações, existia outro tipo de motivações e de satisfações no trabalho. O essencial passou a ser a análise das necessidades do homem para melhor compreender o que ele procurava obter na sua vida profissional (Chambel & Curral, 2000; Ferreira *et al.*, 2001).

2.2.2. A abertura das organizações à envolvente externa

Depois da II Grande Guerra verificou-se uma mudança na forma como as organizações e a sua gestão passaram a ser encaradas. Sob a influência da bio-psicologia (Hatch, 2005), em particular Ludwing von Bertalanffy, as organizações deixaram de ser vistas como sistemas fechados, para serem entendidas como organismos abertos que sofrem os impactos das alterações sociais, políticas, económicas e culturais.

Para Cunha *et al.*, (2007), as primeiras abordagens de estudo das organizações centravam-se numa pequena parcela da realidade organizacional, fosse o processo produtivo, a componente administrativa, ou a compatibilização dos objectivos organizacionais com os objectivos do elemento humano. Estas abordagens pressupunham um processo de gestão que ignorava a envolvente. Os progressos que surgiram depois da II Grande Guerra, e que implicaram a abertura dos processos de gestão das organizações à envolvente externa, foram feitos a partir de duas grandes abordagens: as teoria sistémicas e as teorias contingenciais, procurando ambas compreender a organização como um sistema complexo e a suas relações com o meio ambiente (Cunha *et al.*, 2007).

A visão sistémica e psicológica das organizações, que teve como grandes teóricos Danel Katz e Robert L. Kahn, com “The Social Psychology of Organizations”, entende a organização como um sistema aberto e numa relação estreita de dependência com o meio circundante, como qualquer outro sistema vivo. Uma relação que se traduz em “inputs” (de

energia, de recursos, de matérias primas e informação) e de “outputs” (de produtos ou serviços). Uma organização homeostática em permanente procura de equilíbrio do sistema (Ferreira *et al.*, 2001; Cunha *et al.*, 2007)

Ainda enquadrada no conceito sistémico, Eric Trist é responsável pela perspectiva “sóciotécnica”. Este autor introduziu a ideia da organização do trabalho ser baseada em decisões e participações grupais, interdependentes, sem supervisão externa, uma vez que as relações entre trabalhadores se baseiam na cooperação e na solidariedade. As organizações para obterem eficiência deveriam centrar-se mais no trabalho do grupo do que no trabalho individual, que valoriza a especialização e a competição individual (Cunha *et al.*, 2007). Os teóricos desta visão entendiam a coesão e a integração com sendo fundamentais para atingir os objectivos grupais e organizacionais, onde a comunicação e interacção eram nucleares para a satisfação e a motivação no trabalho. O trabalho que era, por sua vez, entendido como uma actividade humana e social, que assentava na responsabilidade e na criatividade para a motivação e a identificação em relação ao trabalho, elementos que os gestores não poderiam ignorar (Ferreira *et al.*, 2001, Cunha *et al.*, 2007).

Esta visão de uma organização como um sistema tendencialmente aberto veio introduzir um conjunto de novos e importantes conceitos, como a importância da troca permanente do interior com o seu exterior, obrigando a análises integradas do ponto de vista interno *versus* externo. Se as visões clássicas foram elaboradas tendo como pano de fundo os ideais de engenharia, economia e sociologia, segundo Hatch (2005) as chamadas abordagens sistémicas integram os ideais das chamadas correntes modernistas que, focadas na racionalidade, procuram estar orientadas para as novas realidades que exigiam aceitação e adaptação aos contextos mais diversificados onde as organizações actuavam.

Orientados pelo conceito de modernidade, os modelos organizacionais baseavam-se numa lógica de criação de riqueza, geradora de bem-estar para as pessoas, satisfazendo as suas necessidades, sem grandes preocupações com os efeitos perversos que poderiam ter na sociedade, numa lógica de que os recursos eram inesgotáveis (Mendes & Pereira, 2006). Mas as mudanças sociais verificadas a partir da segunda metade do século XX vieram questionar esta perspectiva. Se as teorias sistémicas tiveram o mérito de despertar a gestão organizacional para a envolvente externa, as chamadas teorias contingenciais vieram colocar um outro enfoque nessa envolvente dizendo que tudo depende dela. Desenvolvidas a partir da década de 1960, as principais referências desta abordagem são P.R. Lawrence e J.W.

Lorsch (Cunha *et al.*, 2007). Estes autores chamaram a atenção para a necessidade de as organizações utilizarem dois importantes mecanismos de adaptação ao meio: diferenciação e integração. A estrutura, o desenho organizacional, os papéis, as normas, o processo de decisão e a liderança são encarados como elementos de adaptação e reacção sistémica face às contingências externas. O ambiente externo determina o ambiente interno por meio das mudanças ocorridas ao nível tecnológico, à pressão demográfica, à mobilidade social, à cultura e à política (Ferreira *et al.*, 2001). Ou seja, face às determinantes do meio, há necessidade de criar entendimentos partilhados por todas as especialidades existentes numa organização.

Os modelos contingenciais servem para explicar que a necessidade de adaptação e reacção ao meio não permite modelos universais de aplicação, isto é «não há um melhor modelo de liderança, de decisão, de autoridade e de estruturas, mas uma pluralidade de modelos» (Ferreira, *et al.*, 2001, p. 79). As mudanças operadas pelas novas tecnologias e a concorrência dos mercados salientam que as organizações são sistemas abertos, cuja sobrevivência histórica está, cada vez mais, dependente da sua capacidade de se adaptarem ao meio e de reagirem às contingências dessa realidade. As teorias contingenciais, por intermédio dos estudos de Joan Woodward e Charles Perrow, são, ainda, fundamentais para compreender e explicar a importância da tecnologia no funcionamento interno das organizações (Ferreira *et al.*, 2001).

Referência incontornável do contingencialismo, desde a década de 1970, é Mintzberg, com o seu modelo das configurações estruturais, autor de várias obras desde “The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research”, em 1979, a “Structure in 5's: Designing Effective Organizations”, 1983, até à recente “Managing” com temas como gerir as pressões, os papéis, variedades e enigmas de gestão, elaborado com base na observação de um dia na vida de mais de uma vintena de gestores⁴⁷. As reflexões e os estudos deste pensador das organizações pretendem ultrapassar algumas das limitações dos modelos de contingência anteriormente referidos, como o de Lorsch, Lawrence e Woodward. Uma das suas principais contribuições foi confirmar que não pode existir uma forma única de estruturar e de fazer funcionar eficazmente todas as organizações, tudo depende das circunstâncias em que operam. As organizações são pensadas como um produto da sociedade onde se inserem, em virtude das interacções que desenvolvem com a sua envolvente do

⁴⁷<http://www.mintzberg.org>.

ajustamento que são obrigadas a realizar. Mas essa procura de ajustamento permanente não está isenta de riscos e de ameaças para os quais é necessário estar preparado e dar respostas adequadas.

Apesar dos seus elementos inovadores, as teorias contingenciais não davam, ainda, a totalidade das respostas face a mudanças provenientes da sociedade, quer em termos científicos, quer em termos tecnológicos que modelavam o funcionamento das organizações. A década de 1970, como vimos, foi mais um momento de viragem em termos económicos, tecnológicos e sociais. As profundas transformações no contexto económico, social e tecnológico trouxeram novas abordagens para compreensão da vida das organizações, dos desafios em termos de competências e das qualificações dos indivíduos e grupos que integram as organizações. Estes novos contextos têm implícitos conceitos como instabilidade e volatilidade que afectam a vida e a reputação das organizações no mundo globalizado. Face a esta realidade surgem novos desenvolvimentos que procuram compreender cientificamente estes fenómenos como: a teoria da dependência dos recursos, a teoria da ecologia das populações, o institucionalismo e as teorias sócio cognitivas (Ferreira, *et al.*, 2001).

A teoria de dependência de recursos centra as suas preocupações em questões como a tomada de decisões e as relações de poder. Considera que as organizações lutam e sobrevivem através de mecanismos adaptativos que lhes garantem o acesso e a utilização dos recursos fundamentais que estão sob o controlo do ambiente externo (ameaça e oportunidade para a organização). A teoria ecológica das populações explica como é que os processos de variação, de selecção e retenção emergem na evolução das diferentes espécies organizacionais e como é que a homogeneidade e especificidade são observáveis em determinados sectores, regiões mercados ou ambientes socioculturais. A idade, a dimensão, as estruturas, as práticas das populações organizacionais são apontadas como factores importantes para perceber como estas nascem, crescem e morrem num processo evolutivo selectivo. O institucionalismo permite entender o comportamento humano nas organizações como algo que é fundamentalmente definido pelos padrões culturais e institucionais da sociedade. Para o institucionalismo, as organizações não disputam apenas recursos e clientes que garantam a sua viabilidade, mas também desenvolvem estratégias de legitimação em termos sociais. Essa legitimação é fundamental para obterem quer apoio interno, quer externo que assegure a sua sobrevivência. O sociocognitivismo parte do princípio que uma organização é uma construção social que emerge dos processos sociocognitivos das acções e

interacções humanas. Só os significados e interpretações do homem, decorrentes das acções do processo cognitivo, permitem compreender a realidade organizacional. (Ferreira *et al.*, 2001; Cunha *et al.*, 2007).

Estas correntes emergem no contexto de novos paradigmas sociais, onde as organizações são chamadas a prestar contas a uma multiplicidade de actores interessados nelas (“stakeholders”). As respostas que até então se davam baseavam-se, sobretudo, no princípio do comportamento racional dos actores organizacionais, mas, numa economia cada vez mais globalizada, em rede e muito menos previsível, estas não são suficientes. Por outro lado, uma maior democratização das sociedades e o investimento na formação das pessoas teve como resultado uma maior consciência cívica das populações, que vieram pôr em causa os modelos puramente racionais implementados pelas organizações (Mendes & Pereira, 2006).

2.2.3. Dos modelos americanos à niponização

Até à década de 1980, assistiu-se ao domínio dos modelos de gestão americanos como sinónimo de boas práticas. Mas o sucesso das empresas nipónicas trouxe um novo padrão para as práticas de gestão. Este modelo assentava na chamada “especialização flexível”, uma prática fortemente dependente do desempenho dos trabalhadores e da importância da cultura organizacional, como instrumento de empenho e controlo dos trabalhadores. Esta corrente nipónica estendeu-se a todo o mundo, incluindo Portugal, onde questões como a qualidade e a sua certificação se tornaram elementos diferenciadores e fonte de competitividade das organizações. Mas a experiência desenvolvida e implementada pelos japoneses incorporava, também, os conceitos como as reengenharias, o “downsizing”, onde o capital humano era secundarizado. As consequências dessa secundarização rapidamente fizeram irromper vozes que questionavam estas práticas de gestão (Cunha *et al.*, 2007).

As mais recentes correntes que procuram orientar a relação das organizações com os meios internos e externos centram-se, entre outras, na questão do conhecimento, através dos chamados “processos de aprendizagem das organizações”. A ideia nuclear desta perspectiva, que tem entre os seus ideólogos Chris Argyris, com a obra “On Organizational Learning” (1994) ou Peter Senge, com “The fifth Discipline: the Art and Practice of Learning

Organizations (1990) é que a derradeira vantagem competitiva das organizações é sua capacidade de aprender mais rapidamente do que os seus concorrentes (Starkey, Tempest & McKinley, 2004). Por aprendizagem organizacional entende-se a capacidade de uma organização processar conhecimento – criar, adquirir, transferir e integrar conhecimento - e modificar o seu comportamento para reflectir a nova situação cognitiva, tendo em vista a melhoria do seu desempenho (Cunha *et al.*, 2007). Para além de prestar atenção aos processos de aprendizagem, esta teoria é responsável pela criação do conceito “organização aprendente”. O termo serve para designar um tipo de organização ideal capaz de aprender eficazmente e de prosperar mesmo face às mudanças na envolvente (Cunha *et al.*, 2007). A novidade deste novo entendimento está no facto de compreender que, para as organizações sobreviverem, a gestão não pode preocupar-se apenas em reagir às mudanças da sua envolvente, mas ser capaz de se antecipar a essas mudanças e ajustar-se a elas. Nesse processo de antecipação, o conhecimento é fundamental e os que o detêm e são capazes de produzir esse conhecimento são os múltiplos actores das organizações.

Esta descrição evolutiva dos factores organizacionais e de gestão, desde as teorias clássicas até as últimas abordagens, permite perceber que a mesma se caracteriza por uma crescente complexidade das diferentes propostas de explicação das organizações e dos fenómenos que lhe estão associados. As primeiras abordagens entendiam as organizações como sistemas complexos com pessoas simples, para terminar em correntes que apostam na ideia de organizações simples com pessoas complexas (Cunha *et al.*, 2007). Mas, sobretudo, o que este desenvolvimento de pensamento sobre estes factores tem inerente é que «organizar consiste menos em prescrever» e mais em «criar contextos para o exercício da agência humana» no contexto das organizações (Cunha *et al.*, 2007) (Ver anexo 5).

As relações públicas e os seus profissionais são participantes activos dessa agência humana que Cunha *et al.* (2007) referem. As mudanças que se descreveram, neste ponto, não podem ter deixado de influenciar, por um lado, o percurso em termos de contribuição das relações públicas para essas novas realidades sociais e organizacionais e, por outro, as mesmas terão tido impacto na reconfiguração do campo da comunicação, na construção de identidade profissional e no reconhecimento da mesma. São esses elementos que vão ser abordados imediatamente a seguir: como se reconfiguram as relações públicas face aos processos que se acabou de descrever.

As relações públicas emergiram para responder às necessidades de comunicação de um sistema de produção mecanizado e massificado, assentando as suas práticas igualmente num modelo de comunicação de massa. A evolução social e organizacional revela que o paradigma assente nessa dualidade, mecanicista e massificada, foi evoluindo para abordagens mais orientadas para os indivíduos e para a compreensão da interacção entre os mesmos. Que impactos teve essa evolução na afirmação das relações públicas e dos seus profissionais?

2.3. Reconfiguração das relações públicas no contexto do desenvolvimento dos factores organizacionais e de gestão

Colocar a emergência das relações públicas modernas nas primeiras décadas do século XX significa situar o início do seu caminho de autonomia e legitimação no âmbito das designadas teorias clássicas das organizações. Foi no ambiente das grandes indústrias, caracterizadas pelo formalismo, pela racionalidade e pelo controlo na forma de gerir as organizações que as relações públicas encontraram espaço para se diferenciar da publicidade. Em termos de práticas profissionais, segundo Grunig e Hunt (2003), este momento corresponde ao período de informação pública unidirecional. Para Hoy, Raaz e Wehnein (2006), o cariz propagandístico ainda não tinha desaparecido totalmente e, portanto, as mensagens tinham ainda um conteúdo tendencialmente manipulativo. Mas foi nesta época que as práticas de relações públicas se reconfiguraram nos moldes definidos por Ivy Lee e que se deu a ruptura, em termos deontológicos, que referimos no primeiro capítulo.

Neste período, as relações públicas eram uma actividade orientada para responder aos ataques da imprensa e chamar a atenção sobre as organizações, os seus produtos e proteger a reputação dos seus dirigentes. Não se pode dizer que, nessa altura, constituíssem uma disciplina científica, uma vez que a sua prática assentava sobretudo na experiência adquirida pelos seus profissionais no contexto da imprensa (Grunig, 2001). O papel destes profissionais era, sobretudo, difundir e controlar a informação direccionada para imprensa, numa perspectiva da comunicação de massa.

Foi, ainda, no âmbito das teorias clássicas que ocorreu a segunda grande reconfiguração das relações públicas em termos de posicionamento face às organizações e aos seus públicos. Essa reconfiguração surge no momento em que a “Escola da Relações Humanas” procurava implementar novos modelos de funcionamento para as organizações.

O movimento de reacção ao formalismo e rigidez das primeiras teorias das organizações procurava dotar as organizações de um maior humanismo. Estas alterações tiveram implicações nas relações públicas, obrigando-as a reagir. Esta reconfiguração das relações reside no facto de o fluxo de comunicação da organização para os públicos deixar de ser feito de forma unilateral, como nas primeiras décadas do século XX. A partir deste período, as relações públicas típicas do modelo de informação pública unidireccional passaram para o que Grunig e Hunt (2003) designam de “modelo assimétrico de duas vias”, com fluxos de comunicação bidireccional, assente num esquema de comunicação: emissão - recepção - retroacção. É no âmbito desta mudança que surgem os estudos sobre a opinião pública, na perspectiva empresarial, com o objectivo de auxiliar os profissionais de relações públicas a formar e avaliar atitudes (Grunig, 2001; Xifra, 2003). Mas, como o próprio nome indica, o modelo era assimétrico e a essa assimetria resultava do facto de os objectivos da prática profissional continuarem centrados, apenas, nos interesses da organização. Isto é, a pesquisa, a investigação e o “feedback” não eram realizados no sentido de modificar o comportamento da organização em função dos interesses desses públicos, mas sim modificar as atitudes e comportamentos dos públicos em função dos interesses das organizações.

Neste período, as relações públicas comparavam a sua função à de um advogado de defesa da organização perante a opinião pública. E, como um advogado de defesa, não lhes cabia avaliar as motivações do seu cliente, apenas representar os seus interesses da melhor maneira e dentro dos limites da lei. Segundo Grunig e Hunt (2003), há uma certa contradição entre esta posição de advogado que defendia os interesses da organização e, simultaneamente, a ideia de respeitar o interesse público. Foi nesta fase, também, que, nos EUA, esta técnica iniciou o seu processo de conceptualização, em termos de formação académica de nível superior, e passou a integrar conhecimentos de outras áreas, para além do jornalismo, como os provenientes da psicologia e da sociologia.

Mas as inovações relacionadas com a comunicação no contexto organizacional, neste âmbito de maior humanização das organizações, não se ficaram pelas relações públicas. No âmbito deste movimento, a comunicação como processo organizacional passou a receber uma atenção diferente da perspectiva da comunicação promocional, de formação de opinião pública e de atitudes, asseguradas pelas relações públicas ou pela publicidade. Este novo enfoque sobre a comunicação nas e das organizações tornou-se, todavia, a génese daquilo que viria a ser considerado uma das áreas das ciências da comunicação mais dinâmicas

actualmente: “a comunicação organizacional”. Esta área tem, desde então, vindo a ganhar terreno e é encarada como uma nova e promissora abordagem de estudo da comunicação em contextos organizacionais (Jablin & Putnam, 2001; Ruão, 2008).

Se o ambiente de maior humanização das organizações potenciou desenvolvimentos consideráveis quer no domínio das relações públicas, quer na emergência da comunicação organizacional, a mudança de paradigma de organizações fechadas para organizações abertas à evolvente externa teve um impacto ainda maior.

A preocupação das organizações com o ambiente externo, numa perspectiva que ia além da função escoamento de produtos, obrigou as mesmas a incorporar novas ideologias globais e politicamente correctas. Essas ideologias politicamente correctas são, por exemplo, a responsabilidade social, a ética, o ambiente, a gestão de crises ou, ainda, a sustentabilidade. Estes e outros “issues”⁴⁸ obrigaram, por sua vez, os profissionais da relações públicas a responder a essas exigências, ditando tendências de integração dessas áreas nas práticas de relações públicas. Segundo estudos desenvolvidos por Kim e Reber (2008), no domínio da responsabilidade social das organizações, os praticantes de relações públicas descrevem que o seu contributo pode ser ao nível da gestão, da filantropia, da comunicação, de impulsionar valor, de ser a consciência da organização ou identificar necessidades da comunidade.

No âmbito da responsabilidade social, por exemplo, as organizações perceberam que os tradicionais relatórios financeiros já não eram suficientes para satisfazerem as necessidades de informação dos seus públicos, então, apareceram os “Relatórios de Responsabilidade Social” (RRS). Este tipo de documento surgiu na década de 1960, precisamente, como resultado da pressão externa por parte de movimentos sociais, como a ecologia, a libertação das mulheres, os boicotes dos consumidores a produtos, entre outros (Frederick, 2006). Isto é o reflexo da importância do meio externo (accionistas, investidores, consumidores e comunidade em geral, etc.) que exigia saber e participar mais na vida das organizações. Essa participação passava pela vontade de obter informações que permitisse ter uma visão global do comportamento da organização e não só ao nível da sua performance financeira.

Isto não significa que até então as organizações não tivessem preocupações de responsabilidade social. A tradição das empresas americanas ao nível da filantropia e do

⁴⁸Entende-se por “issue” uma controvérsia, algo que gera pontos de vista antagónicos ou pelo menos diferentes e que requer a procura de um entendimento, de uma negociação de significados em contexto de incerteza.

mecenato implementadas por Ivy Lee, no início do século XX, revela essa preocupação com a responsabilidade social. Mas filantropia, por si só, não torna uma organização socialmente responsável. É a diferença entre o que hoje chamamos conceito de “social responsibility” e o de “social responsiveness”. O primeiro tem na sua génese algo de mais profundo do que a simples filantropia ou obtenção de “goodwill”, mas o de “social responsiveness” está directamente relacionado com a capacidade da organização dar respostas às pressões sociais exercidas pelo meio (Frederick, 2006).

Mas não só, as pressões provenientes de uma sociedade cada vez mais preocupada com os efeitos nefastos da actuação de certas organizações, como a degradação ambiental, a poluição e os desperdícios que põem em causa a sustentabilidade do planeta, vieram despertar os gestores para a possibilidade desses comportamentos contribuírem para uma posição de vulnerabilidade dessas organizações (Marques & Pereira, 2006). Essa percepção exigiu que os seus líderes desenvolvessem atitudes de prevenção, face a eventuais cenários que colocassem as suas organizações em situações de fragilidade, perante uma opinião pública cada vez mais vigilante dos procedimentos organizacionais. Esta preocupação levou ao desenvolvimento de uma outra área que as relações públicas reclamam para si: a gestão de situações de crise. A gestão de uma crise envolve todos os níveis de uma organização, mas a comunicação assume um papel fundamental quer a prevenir, quer a minorar os seus efeitos negativos. Lampreia (2002) defende mesmo que, numa situação de crise, a maior parte das acções para a resolver são de comunicação.

Este desenvolvimento na relação das organizações com o seu ambiente externo conduziu as relações públicas a novas práticas que são integradas, por Grunig e Hunt (2003), no “modelo simétrico de duas vias ou bidireccional”, cujo objectivo é “o entendimento mútuo” e que assenta num modelo comunicativo “grupo a grupo”. A simetria deste novo paradigma de relações públicas resulta de, segundo estes autores, a gestão de relacionamentos, entre esses grupos, ser feita com base numa estratégia “win-win”.⁴⁹ Isto significa que a mudança de comportamento e atitudes, resultantes da aplicação dos programas de relações públicas, têm de ser recíprocas e não apenas por parte dos públicos alvo desses programas em proveito das organizações que os implementam.

⁴⁹Esta estratégia permite encontrar a melhor solução possível e permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre os implicados, ou seja, entre a organização e os seus públicos.

Apesar da génese deste modelo ser colocada na década 1960, segundo Xifra (2003) e Hoy, Raaz e Wehmein (2006), só nos finais do século XX é que este começou a ser consolidado no âmbito das organizações. Para Xifra (2003), apenas é praticado por 15% das empresas na actualidade. Para o mesmo autor, o modelo mais praticado, nos dias de hoje, continua a ser o paradigma desenvolvido nas primeiras décadas do século XX, o assimétrico de duas vias.

Para além da mudança de paradigma nas relações públicas, os efeitos das novas linhas de orientação de gestão das organizações, que integram elementos essenciais do ambiente externo, podem ser observados também na variante de comunicação organizacional. Se o ponto de partida surgiu no âmbito da escola das relações humanas, a partir do desenvolvimento das teorias sistémicas e contingenciais, a disciplina da comunicação organizacional entrou na fase de maturidade. Sob a influência das teorias interpretativistas, esta abraça inovadoras abordagens que vão para além das dimensões empírico-prescritivas do período clássico (Ruão, 2008). A partir daqui, esta área das ciências da comunicação procura traçar um caminho de emancipação e de legitimação. Umas vezes afirmando-se como designação agregadora das múltiplas disciplinas da comunicação, outras demarcando-se das mesmas como, por exemplo, a comunicação de marketing e a comunicação de negócios que Ruão (2008) define como tendências de enquadramento diferentes da comunicação organizacional.

Aquilo que Ruão (2008) define como outras tendências de enquadramento da comunicação organizacional pode ser interpretada como o reflexo da fragmentação do campo e uma manifestação da incapacidade de resposta das relações públicas aos múltiplos papéis que eram chamadas a desempenhar no contexto aberto das teorias sistémicas e contingenciais.

O que se verifica é que, do ponto de vista da sua reconfiguração, as relações públicas procuraram integrar sobre a sua “umbrella” todas as dimensões da comunicação que não tivessem um carácter puramente mercadológico. Este ensaio demonstra a capacidade camaleónica das relações públicas, para flutuar de acordo com as necessidades de mercado, organizacionais e situacionais. No entanto, a multiplicidade de funções que procuraram abraçar acabou por, paradoxalmente, impedir que ganhassem maturidade suficiente e legitimidade reconhecida, quer como profissão, quer como disciplina académica. O resultado

foi tornarem-se cada vez mais imprecisas e confusas, ou seja, a sua capacidade de adaptação tornou-se, também, na sua maior fraqueza (Cropp & Pincus, 2000).

Este não é o único problema que esta técnica enfrenta. Segundo Hoy, Raaz e Wehein (2008), ao longo do século XX, vimos as relações públicas passarem de “más relações públicas” para “boas relações públicas”. Apesar desta evolução, a globalização trouxe uma nova realidade que coloca dificuldades à sua prática. Num mundo globalizado, em termos culturais, políticos e económicos, o marketing assumiu a liderança e transformou os cidadãos em consumidores de serviços e produtos, colocando às relações públicas desafios difíceis de ultrapassar. Se no início da sua actividade as relações públicas tiveram de disputar espaço à publicidade e à propaganda, a crescente “marketização” de todos os aspectos da vida humana coloca-as a disputar espaço com o marketing.

Por outro lado, as relações públicas posicionam-se, sobretudo, como uma prática de gestão no contexto organizacional. Nas palavras de Elmer (2007), ainda não se empenharam numa perspectiva crítica, ao contrário de outras disciplinas que também reclamam autonomia, como é o caso da comunicação organizacional. A ausência dessa perspectiva crítica acabou por deixá-las mal preparadas para lidar com as consequências de uma sociedade globalizada, com as características que se descreveu anteriormente.

Do ponto de vista da sua reconfiguração, o problema das relações públicas foi que, ao contrário da evolução dos factores organizacionais e de gestão, que evoluíram de perspectivas normativas para abordagens mais interpretativas e críticas, segundo Deetz (1996), as relações públicas tiveram dificuldade em ultrapassar a dimensão normativa-prescritiva. As relações públicas passaram de um modelo propagandístico para modelos de advocacia, influência, representação e diálogo. Mas, segundo Elmer (2003), esta é uma evolução limitada que as aprisiona num simples modelo de práticas de gestão e a disputar espaço com outras disciplinas da gestão organizacional, como o marketing.

Este discurso assente, exclusivamente, na gestão de relacionamentos, proposto pelo último modelo de Grunig, já não é suficiente, uma vez que a tónica se desviou para a dimensão estratégica da comunicação, em termos de posicionamento organizacional (Cropp & Pincus, 2000). Ora, segundo Elmer (2007), os diferentes modelos descritos são baseados no ponto de vista funcionalista dos grupos profissionais e no modelo “power based” implícito nas noções de conflito e burocratização de Weber. Este desenvolvimento limitado e

as suas restrições normativas produziram uma disciplina inadequada para as necessidades de uma economia globalizada, mundializada e em convulsão.

As críticas ao último modelo simétrico de duas vias são, por vezes, bastante contundentes, considerando-o uma utopia, uma tentativa redutora de impor um ponto de vista pessoal a terceiros, como fizeram os missionários na época vitoriana, na análise de L'Etang (Grunig, 2001). Grunig (2001) reconheceu, mais tarde, que a escolha da expressão simetria, não terá sido a mais feliz. Numa longa exposição, enquadrando a elaboração dos quatro modelos⁵⁰ e defendendo a sua posição, explica que o problema da expressão simetria foi ter sido interpretada, por alguns, como um “resultado” a obter pelas relações públicas e não como um “processo” pelo qual as relações públicas se realizam.

Apesar das críticas de que é alvo, este modelo continua a constituir a principal referência para académicos e profissionais, assim como para a teoria das relações públicas e, por consequência, para o aperfeiçoamento das práticas profissionais. Todavia, não negando que é um estudo importante e resultado de uma profunda investigação, o mesmo foi feito num contexto social e organizacional que não integrava, ainda, as realidades tecnológicas, globais e organizacionais apresentadas neste capítulo. Mesmo no final da década de 1990, apesar do conhecimento da sua existência, não era possível prever a rapidez de penetração destas novas tecnologias. Mas, mais uma vez, Grunig (2009) procura proteger a sua teoria, defendendo que o desenvolvimento das novas tecnologias não retira valor ao seu modelo de “relações públicas excelentes”. Pelo contrário, esses desenvolvimentos são uma mais valia para obter essa excelência.

Mas as novas realidades constituem um constante desafio para as disciplinas como as relações públicas, que se dizem capazes de interpretar e modificar a relação de uma organização com o seu contexto. Um ambiente onde existem cada vez mais consumidores, mais públicos, mais “stakeholders” a requerer atenção num calendário cada vez mais curto. Face a esta realidade com um cenário de novos paradigmas, as relações públicas procuraram elas também modelos inovadores. Parece tornar-se claro que definirem-se como uma prática de gestão é uma visão estreita do seu campo de actuação. As tentativas descritas demonstram um esforço no sentido de obterem relevância estratégica, mas que não foi obtida. Isto revela, também, um campo, ainda, à procura da sua própria identidade (Cropp & Pincus, 2002).

⁵⁰O objectivo foi explicar a evolução das práticas de relações públicas, numa perspectiva diferente da que era feita até aí. Até à década de 1970 essa evolução era feita sobretudo a partir de biografias dos seus praticantes (Grunig, 2001).

2.4. Síntese conclusiva

Ainda que não em simultâneo, o século XX viveu profundas alterações em termos sociais, económicos, políticos, tecnológicos e organizacionais. Num século passou-se de uma sociedade arcaica, de cariz rural, para uma sociedade moderna e pós-moderna que, centrada no conhecimento, se diz com características informacionais, em rede e globalizada.

Do ponto de vista dos factores organizacionais e de gestão, estes evoluíram de um conceito de organização fechada, mecanicista e produção massificada, para abordagens mais humanistas e centradas na interacção social dos indivíduos nas organizações. Mas a grande mudança de paradigma, neste âmbito, ocorreu quando se percebeu que as organizações funcionavam como sistemas e em interacção com os ambientes externos. Esta evolução acabou por conduzir ao surgimento de diversas correntes que procuraram orientar e explicar os múltiplos fenómenos que afectam o contexto organizacional. Os progressos verificados permitem constatar que se passou de uma visão em que se procurava uma forma universal de gerir as organizações, para perspectivas que compreenderam que não há uma única maneira de o fazer. Por outro lado, as novas correntes chamam, ainda, a atenção para a forte dependência que as organizações têm em relação aos “inputs” provenientes do meio para a sua eficácia.

Um dos “inputs” que mais impacto teve na vida das organizações e da comunicação no contexto das mesmas, adveio das inovações das novas tecnologias da informação e da comunicação. As implicações da aplicação dessas tecnologias provocaram alterações profundas na vida das organizações e nas suas estratégias. Para além das transformações nos ambientes internos, as organizações passaram actuar em contextos informacionais, em rede, globais e virtuais. Estes tiveram consequências tanto nas interacções como no ambiente interno como externo.

Neste ponto do trabalho procurou-se identificar os impactos dessas mudanças na emergência do campo da comunicação, quer na perspectiva da emergência das relações públicas e da sua reconfiguração, quer no surgimento de outras formas de comunicação, como a comunicação organizacional, de marketing, de negócios ou os “issues”.

Na análise, centrou-se a atenção nas relações públicas e percebeu-se que o seu campo se foi reconfigurando, no sentido de dar resposta aos desafios provenientes do ambiente organizacional, dos mercados e da sociedade. Foram os progressos no âmbito económico, com os industriais americanos a solicitarem maior controlo e regulação por parte do Estado, que propiciaram a afirmação do modelo de informação pública das relações públicas. A partir daí, as relações públicas procuraram posicionar-se como uma ferramenta de gestão ao serviço das estratégias organizacionais.

Mas as alterações que se viveram, sobretudo a partir da década de 70, nos diferentes factores contextuais analisados, vieram colocar dificuldades na sua actuação e na afirmação da profissão do ponto de vista da sua dimensão estratégica. Nesse contexto, as relações públicas procuraram novos enfoques para ajudar as organizações no relacionamento com o seu ambiente social. Mas a rapidez e a volatilidade dessa mudança facilitaram ou proporcionaram a emergência de outras disciplinas de comunicação e colocaram dificuldades em termos de afirmação do campo e reconhecimento dos profissionais.

A comunicação no contexto das organizações assume, hoje, muitas designações, como comunicação organizacional, de negócios, de marketing, institucional, de marca, estratégica, entre outros. Isto demonstra as muitas especialidades de comunicação que se foram construindo ou a fragmentação das relações públicas em múltiplas especialidades. Esta fragmentação pode ser encarada como um aspecto positivo, na medida em que demonstra o grau de penetração da comunicação em todos os níveis da estrutura das organizações. O problema das relações públicas foi que, ao não conseguirem integrar essas novas disciplinas (que vieram dar resposta às exigências provenientes do ambiente social e dos seus múltiplos públicos), não conseguiram redimensionar-se como estratégicas. Por outro lado, essa fragmentação colocou-as a disputar espaço com as mesmas, o que não lhes proporcionou tempo para consolidar uma identidade para o seu campo específico de actuação e, por consequência, para a identidade e reconhecimento dos seus profissionais.

No caso português, esse processo foi ainda mais complicado. Pode dizer-se que as particularidades políticas, sociais, organizacionais em que Portugal viveu, durante quase todo o século XX, impediram que as relações públicas, enquanto profissão, passassem do estágio de infância. O salto de uma sociedade fechada, até quase à década de 1980, para uma sociedade com todas as características da pós-modernidade colocou os profissionais de

relações públicas portuguesas a lidar com múltiplas disciplinas de comunicação, sem que as relações públicas tivessem tido oportunidade de uma consolidação mínima.

Apesar do pessimismo, para não dizer fatalismo, de Gil (2007, 2009) e de Barreto (2002) sobre a actual realidade portuguesa, os profissionais nacionais actuam, hoje, em realidades com as mesmas características de complexidade, de globalização e em rede que outros profissionais. É nesse contexto que têm de afirmar a sua actividade profissional e obter reconhecimento para a mesma.

Neste sentido, as organizações portuguesas não se distinguem das de outros contextos. Essas organizações requerem que os profissionais, de qualquer área, se assumam como recursos estratégicos que contribuam para ultrapassar os desafios provenientes dos complexos ambientes onde actuam, ou seja, que adoptem por sua vez, um desempenho verdadeiramente estratégico.

É a passagem de um paradigma das relações públicas, para um de comunicação estratégica que se pretende explicar a partir desta etapa do trabalho. Isto não significa renegar ou ignorar o papel das relações públicas. Pelo contrário, quer-se enquadrá-las num espaço próprio que lhes dê a legitimidade e dignidade que, por vezes, lhes é negada, pelo menos em Portugal, pelo conjunto de factores que se espera terem ficado evidentes nesta parte do trabalho.

No capítulo que se segue será apresentado o que se entende por comunicação estratégica das organizações. Partindo do conceito de fragmentação aqui exposto, passa-se a descrever, do ponto de vista da articulação disciplinar e da sua actuação profissional, como a comunicação, no contexto das organizações, tem de ser encarada para ser efectivamente estratégica e como os seus profissionais podem obter um reconhecimento verdadeiramente estratégico. Pretende-se procurar responder à questão central da identidade profissional: o que devem fazer os profissionais da comunicação estratégica das organizações?

Capítulo III

Do Paradigma das Relações Públicas para o Paradigma da Comunicação Estratégica das Organizações

«We claim that organization does not precede communication, nor is it produced by it (otherwise, we would have to assume that it could exist in the absence of communication, which is absurd). It emerges in it.» (Taylor & Every, 2000, p. 104)

Tentar compreender e analisar quais as características de identidade de uma profissão e dos seus actores profissionais sem ter uma definição clara da sua área disciplinar e do seu âmbito de actuação, coloca um desafio difícil de ultrapassar. Poder-se-ia começar por, previamente, fazer essa tentativa de definição. Segundo Deetz (2001), esses tipos de ensaios são úteis, estabelecem fronteiras e justificam o olhar sobre as coisas. Porém são, inevitavelmente, também, tentativas de obter vantagens sobre um grupo, uma determinada corrente de pensamento em detrimento de outras, o que pode, por sua vez, conduzir a alguma cegueira. Seguindo o conselho deste autor, mantém-se, então, uma perspectiva aberta e, em vez de se procurar definições fechadas, veja-se o que se encontra ao estudar as múltiplas fontes de reflexão sobre a comunicação no contexto organizacional. Como o mesmo autor

diz: «antes de matarmos o pássaro, vejamos como ele voa durante algum tempo» (Deetz, 2001, p. 4).

O primeiro capítulo deste trabalho incidiu sobre a génese do campo da comunicação e dos vários grupos profissionais: os jornalistas, os publicitários e os relações públicas. Em termos de reconhecimento social, no caso das duas primeiras não há dificuldade em perceber o que são, o que fazem e os diferentes desdobramentos ou funções que cada uma delas encerra. Se se quiser fazer um estudo sobre a identidade destes dois grupos profissionais, quase não é necessário explicar o que é o jornalismo, o que é a publicidade. Apesar de persistirem muitos equívocos, tem-se implícito qual a sua actuação e é facilmente percebido o seu papel, quer no contexto organizacional, quer no contexto social. No caso das relações públicas, estas não tem a mesma facilidade em termos definição e percepção social, resultado dos factores apresentados, tanto no primeiro como no segundo capítulo deste trabalho.

Verifica-se que apesar da metamorfose que as relações públicas procuraram fazer ao longo de todo o século XX, essa não foi suficiente para que se impusessem à fragmentação que o campo sofreu, nem ao desenvolvimento do marketing para uma dimensão mais relacional. As relações públicas não conseguiram impor-se como técnica de comunicação agregadora dessa fragmentação e o “focus” do discurso sobre a comunicação no contexto organizacional passou a estar centrado na questão da relevância estratégica da mesma.

Explicadas as razões que estiveram na origem da fragmentação e os seus efeitos nas relações públicas, interessa, agora, analisar mais profundamente o estado actual dessa fragmentação. Procura-se clarificar a multiplicidade de actividades e de tarefas que os profissionais têm de articular no contexto dessa fragmentação. Ou seja, depois de se perceber como se fragmentou, pretende-se, por um lado, saber do que se fala quando se fala de comunicação estratégica das organizações e, por outro, o porquê do “focus” no estratégico para ultrapassar as limitações da fragmentação. Dito de outra forma, procuram-se respostas para uma das questões centrais da identidade profissional: o que fazem (ou devem fazer) os profissionais da comunicação estratégica das organizações?

3. A fragmentação como resposta à segmentação de públicos e mercados

A génese das relações públicas é colocada nos EUA, na viragem do século XIX para o século XX. A actividade estendeu-se depois à Europa e a Portugal, onde à semelhança do modelo americano de profissão, os seus profissionais foram designados de relações públicas. A partir da década de 1970, viveram-se momentos de viragem, não só em Portugal, mas também no mundo em termos económicos, sociais, políticos, tecnológicos e organizacionais. Essas mudanças ditaram, por sua vez, evoluções nesta área profissional em termos dos modelos profissionais que vinham sendo construídos.

Os estudos organizacionais revelam que as organizações passaram a actuar em ambientes caracterizados por grande complexidade e turbulência, obrigando-as a responder a exigências de segmentos e públicos cada vez mais numerosos. Para fazer face a esses públicos, foram sendo desenvolvidas múltiplas formas de comunicação, exigindo diferentes canais, para um número cada vez maior de grupos de receptores (Van Riel, 1995; Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K., 2007). Pode-se verificar isso através da quantidade de públicos que tradicionalmente as relações públicas descreviam como “seus” e que, nos últimos vinte anos, foi sendo aumentada. Na obra de Canfield (1991) “Relações Públicas: Princípios Casos e Problemas” (publicada originalmente na década de 1960) são referidos cerca de uma dezena de públicos. No livro de Cabrero e Cabrero (2001), “O Livro De Ouro Das Relações Públicas”, é possível identificar uma lista com mais de vinte públicos, com a referência de que está incompleta.

Neste processo, a comunicação em contexto organizacional tentou dividir-se entre duas grandes áreas: a comunicação de marketing, que tem na publicidade a forma mais visível e as relações públicas que procuraram integrar todas as outras formas de comunicação não comerciais. No entanto, como foi referido, esse esforço não foi conseguido (Van Riel, 1995). A consequência desse insucesso foi a emergência de novas formas de comunicação que procuravam comunicar com grupos alvo com quem se relacionavam directamente e que escapavam aos tradicionais departamentos de relações públicas e até aos de comunicação.

O que se verificou foi uma grande fragmentação de disciplinas de comunicação para responder aos numerosos públicos, “stakeholders” e “issues” que exigiam a intervenção das áreas da organização mais relacionadas com esses públicos ou públicos mais sensíveis a esses “issues, como por exemplo, os negócios, os recursos humanos, os clientes, os consumidores, os parceiros, entre outros. Esta evolução ditou, segundo Walter (1995), que

em França se passasse «do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação» (p. 55).

No âmbito das organizações e da literatura são muitas as provas dessa fragmentação: comunicação organizacional, comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação de marketing, comunicação integrada, comunicação ambiental, comunicação financeira, comunicação cultural, comunicação intercultural, comunicação de marca, comunicação de produtos, comunicação estratégica entre muitas outras.

A preocupação com esta diversidade terminológica não é recente. Desde a década 1990, que se procura perceber o que lhe está subjacente, assim como algumas das consequências da mesma. Kapferer (1994), numa tentativa de esclarecer a diferença entre “comunicação de marca”, “comunicação de produto”, “comunicação empresarial” e “comunicação institucional”, apresentava várias razões para essa situação. Para além do facto de muitas destas designações terem origem anglo-saxónica, que nem sempre têm uma tradução equivalente noutras línguas, como é o caso do “corporativa”. Segundo o autor, «este imbróglio, alimentado por uma terminologia que flutua de uma experiência para outra, tem o efeito temível e paradoxal de fazer da comunicação uma função bastante opaca na empresa» (Kapferer, 1994, p. 189). Para além dessa razão, segundo o quadro traçado pelo autor sobre esta questão, a confusão resulta, muitas vezes, de as marcas, os produtos/serviços e as empresas possuírem o mesmo nome.

Kapferer (1994) vai mais longe na explicação dos efeitos dessa situação para as organizações. Segundo o autor, é fundamental uma clarificação em termos de acção estratégica da comunicação de empresa e das competências dos especialistas de comunicação que devem ser requisitadas pelas mesmas organizações, uma vez que existe a possibilidade de cada especialista fazer um diagnóstico de acordo com a sua visão do mundo. Foi o que aconteceu à “Essilor” no início da década de 1990. Perante as profundas alterações do seu mercado de actuação, a “Essilor” decidiu comunicar sobre o seu nome e não tanto sobre os seus produtos. Mas cada especialista fez um diagnóstico diferente e prescreveu uma “receita” de acordo com essa diferença. O especialista em comunicação institucional recomendou comunicar sobre o contributo da “Essilor” para a humanidade; o especialista em comunicação empresarial sugeriu que a empresa comunicasse que era o nº 1 no mundo da óptica; o especialista da marca receitou uma campanha que explorasse o conceito “hi-tec” (Kapferer, 1994).

Esta pequena “estória” permite reflectir não só sobre a multiplicidade de competências que os profissionais podem ser chamados a executar, mas sobretudo sobre as consequências nefastas da fragmentação. Por outro lado, esta descrição apontava, já, para a questão do conhecimento que os profissionais devem possuir. Um conhecimento generalista e, simultaneamente, especialista para poderem fazer um diagnóstico que pressuponha uma compreensão das funções de cada tipo de comunicação e das respectivas inter-relações, numa perspectiva de comunicação global.

3.1. O contributo da disciplina “comunicação organizacional”

Para além das designações descritas no ponto anterior, assistiu-se ao aparecimento da comunicação organizacional, sobretudo no contexto da literatura da área, não tanto no contexto das consultoras de comunicação ou da oferta de cursos, como se verá no último capítulo do trabalho.

Ruão (2004), numa revisão sobre o estado da arte da comunicação organizacional, afirma que esta constitui uma área de especialidade das ciências da comunicação e que tem vivido um desenvolvimento significativo nas últimas décadas do século XX. Segundo a autora, a emergência da comunicação organizacional, enquanto disciplina, remonta apenas à década de 1940, nos EUA. Esta afirmação enquadra-se no contexto «da época sobre a comunicação humana e, em particular, sobre o papel da comunicação nas organizações» (Ruão, 2004, p. 12). O ponto de partida para o nascimento do campo foi a necessidade de as organizações melhorarem as suas competências comunicativas, numa perspectiva última de implementar a performance económica (Ruão, 2004). Mas o grande avanço na conceptualização desta área surge associado às teorias sistémicas da organização que reconhecem à comunicação um papel fundamental. Com os estudos sistémicos, a investigação precipitou-se da metáfora da organização como “contentora” de comunicação, para a uma visão da comunicação como fundamental ao estudo das organizações. Nessa medida, as organizações deveriam ser vistas como sistemas onde interagem indivíduos que, pela comunicação, estão activamente envolvidos no processo de criar e recriar a sua ordem social única (Ruão, 2004).

Pode-se dizer que esta é, ainda, uma área conceptual em construção onde as fronteiras em busca de referências comuns ao estudo da comunicação nas organizações estão longe de serem definidas (Deetz, 2001). Mas a curta história que apresenta permite identificar um conjunto de temas que marcam esse trabalho de construção de uma especificidade própria. Allen, Gotcher e Seibert citados por Ruão (2004) descrevem o conjunto de tópicos mais analisados nas revistas científicas da disciplina, entre 1980 e 1991. Nesse trabalho são apresentados dezassete áreas de análise no domínio da comunicação organizacional: - «(1) relações interpessoais; - (2) competências comunicativas e estratégias; - (3) cultura e simbolismo; - (4) fluxos e canais de informação; - (5) poder e influência; - (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; - (7) redes de comunicação; - (8) estilos de comunicação e gestão; - (9) interfaces organização-ambiente; - (10) tecnologia; - (11) linguagem e conteúdos das mensagens; - (12) estrutura; - (13) incerteza e adequação da informação; - (14) grupos e eficiência organizacional; - (15) ética; (16) pesquisa transcultural; - (17) clima organizacional» (Ruão, 2004, p. 12). A partir desta listagem, a autora entende que o objecto de estudo específico da disciplina é: «o estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer acto de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre» (Ruão, 2004, p. 14).

Para James Taylor (1993, 2005), a comunicação organizacional tem pouco a ver com as tradicionais relações públicas. Para ele, a origem da disciplina comunicação organizacional está mais ligada aos estudos “speech communication”, o estudo da comunicação enquanto acto de fala ou produção de discurso. Por isso, para este autor, não faz sentido colocar a comunicação organizacional no âmbito daquilo que ele designa de estudos de comunicação de massa, onde inclui as relações públicas, o jornalismo e a publicidade. O que, segundo ele, poderia criar alguma confusão. Não recusando a ideia de que a comunicação organizacional possa ser acomodada dentro de departamentos de jornalismo, relações públicas ou publicidade, este autor defende que a «comunicação organizacional é uma ciência híbrida» e que, normalmente, está sob o domínio dos «departamentos de Administração» (Taylor, 2005 p. 15).

No entanto, no espírito da referência feita no início deste capítulo, Deetz (2001) não é tão peremptório em excluir o contributo das relações públicas para esta mais recente área das

ciências da comunicação. Deetz (2001) refere os trabalhos de Grunig e Hunt (2003), como exemplos de estudos normativos que se preocupam com o desenvolvimento de competências comunicativas para as organizações.

Não deixa de ser interessante que a “separação de águas” feita por Taylor (2005) tenha sido expressa numa revista brasileira, onde uma das principais referências desta área, Margarida Kunsch, defende que quando falamos de comunicação organizacional, empresarial ou corporativa estamos a falar da mesma coisa, mas com terminologias diferentes. Para Kunsch (2003), comunicação organizacional designa um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação no contexto organizacional. Essas disciplinas podem é ser utilizadas em função das diferentes necessidades e objectivos organizacionais. A autora coloca a comunicação organizacional a tutelar toda e qualquer manifestação de comunicação desenvolvida e emitida no contexto organizacional, seja ela de carácter interpessoal, organizacional, de massa, formal ou informal. Para esta autora, a grande vantagem do termo comunicação organizacional é ser mais abrangente, uma vez que permite englobar toda esta diversidade das actividades comunicacionais. Mas não só, esta designação apresenta uma maior amplitude, uma vez que permite enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização, seja uma empresa pública ou privada, uma instituição, entidades sem fins lucrativos, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina de empresa. Dentro dessa perspectiva, a comunicação organizacional surge para dar conta da complexidade da comunicação não só das empresas, mas das administrações públicas, instituições sem fins lucrativos, isto é, de qualquer organização.

Estas perspectivas distintas servem para ilustrar a importância dos contextos sociais, económicos e políticos na construção desta área e para a qual Taylor (2005), também, chama a atenção. Para o autor, enquanto nos EUA e Canadá, a comunicação organizacional, apesar de partilhar alguns aspectos com o jornalismo e as relações públicas, é uma disciplina, claramente, distinta, onde se privilegiam aspectos como o comportamento organizacional, relações humanas, estudos sobre persuasão. No caso do Brasil, a comunicação organizacional emergiu e desenvolveu-se como alternativa às tradicionais relações públicas (Putnam & Casali, 2009).

Margarida Kunsch tem muitos outros seguidores como Paulo Nassar, Cecilia Peruzo, Adriana Casali e Maria do Carmo Reis, o que permite, nas palavras de Abílio da Fonseca falar, já, «*de uma escola brasileira*» neste domínio. Pode ser excessivo chamar-lhe escola,

mas a verdade é que a revista “Management Communication Quarterly”, de Maio de 2009, dedicou especial atenção à investigação feita nesse país sobre a comunicação organizacional. Por outro lado, o ponto de vista do Brasil sempre teve bom acolhimento em Portugal, quer por parte da academia, quer do associativismo. Recordamos que uma das primeiras obras publicadas sobre relações públicas em Portugal, “As Relações Públicas nas Empresas Modernas”, foi de Withaker Penteadó e que este integrava o “Conselho Consultivo” da primeira associação de relações públicas em Portugal, a SOPREP. Esta ligação mantém-se, como revelam os objectivos SOPCOM: «apresentar resultados visíveis do trabalho dos docentes e investigadores no plano nacional, na área das ciências da comunicação e em concretizar uma rede de contactos com os estudiosos e investigadores de outros países, com particular atenção àqueles dispersos na cientificamente rica e entusiasmante comunidade da grande nação brasileira e aos nossos “irmãos” lusófonos espalhados pelos países que formam a lusofonia».⁵¹ Por outro lado, no âmbito académico, a facilidade de partilharem a mesma língua faz com que os autores brasileiros sejam referência para muitos dos estudantes. Isto poderá ser uma explicação para a diversidade de designações e alguma indiferenciação na sua utilização, assim como a dificuldade em romper com alguns aspectos do passado, relacionados com as relações públicas.

Esta visão agregadora da comunicação organizacional não é totalmente partilhada por Van Riel (1995). Este autor integra a comunicação organizacional no modelo de comunicação corporativa que apresenta, a par de outros dois subsistemas, a comunicação de marketing e a comunicação de gestão.

Independentemente das disputas territoriais que ocorrem na disciplina, designada de comunicação organizacional, desta surgiram contributos que ajudam a compreender o papel da comunicação para as organizações e a actuação que os seus profissionais têm de assumir para que ela seja efectivamente estratégica. Os contributos dos estudos mais recentes da comunicação organizacional colocam-na no âmago da vida das organizações. Não só a comunicação ganhou um estatuto de indispensável, nos instrumentos de gestão, segundo Van Riel (1995), como passou, para Taylor (1993), a ser entendida como uma forma de arquitectar as organizações. Isto significa que a comunicação não pode ser reduzida a um simples fenómeno que ocorre nas organizações, como a simples troca de informações. Tem

⁵¹Anuário Internacional de Comunicação Lusófona, 2003.

de ser entendida como algo “criador” da própria organização (Taylor, 1993, Taylor & Every, 2000; Deetz, 2001).

Taylor (1993) refere que, ao nível mais elementar, o propósito de uma organização é coordenar os esforços de pessoas que trabalham em tarefas colectivas, que foram separadas num conjunto de várias actividades especializadas. A coordenação é obtida pelo «processo contínuo de comunicação que introduz sentido às circunstâncias em que as pessoas colectivamente se encontram e dos acontecimentos que os afectam» (Taylor & Every, 2000, p. 58). A comunicação é, assim, a «cola» de uma organização, portanto uma «organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação» (Taylor, 1993, p. 34). Por isso Taylor (1993, 2000) advoga que não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza, isto é, a comunicação.

A perspectiva de Taylor (1993) é, no entanto e ainda, uma visão da comunicação pensada do ponto da eficácia organizacional. Há outras abordagens que entendem a comunicação como uma forma de explicar as organizações. Deetz (2001) defende que, à semelhança de outras disciplinas, como a psicologia, a sociologia ou a economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais, a comunicação pode ser encarada como uma forma distinta de explicar as organizações ou de pensar as organizações. Deste ponto de vista, a comunicação é usada para explicar a produção de estruturas sociais, estruturas psicológicas, o conhecimento, entre outros processos organizacionais. Deetz (2001) recusa que a comunicação seja mais um fenómeno, como outros dentro das organizações, ao serviço da eficácia organizacional e defende que a comunicação seja uma grelha de análise e de estudo das organizações e dos fenómenos que as afectam. Deste ponto de vista, Deetz (2001) explica que, em vez de se construir uma “teoria da comunicação organizacional”, seria mais correcto dizer que se tem de construir uma “teoria comunicacional das organizações”.⁵²

Entende-se que estas reflexões elevam a comunicação a um patamar que não é, ainda, comum entre profissionais e académicos. Um patamar que vem colocar a comunicação numa dimensão realmente estratégica no contexto organizacional. Para estes autores, a comunicação não é, exclusivamente, um fenómeno que ocorre na organização, ou uma ferramenta que os gestores utilizam para atingir a eficácia organizacional. A comunicação é

⁵²No original: “Theory of Organizational Communication – Communication Theory of Organizations”.

uma forma de explicar e compreender as organizações, na medida que não é possível separar as duas realidades.

3.2. A ênfase na comunicação estratégica das organizações

O exercício que se realizou procura sustentar que a comunicação no contexto organizacional pode e deve efectivamente ultrapassar as abordagens limitativas e normativas. Isto implica que aqueles que lidam com a comunicação no contexto organizacional não podem assumir-se ou ser olhados como meros transmissores de informação, mas como intérpretes da realidade organizacional e parceiros estratégicos na construção dessa realidade. Espera-se desses profissionais um duplo papel: o de contribuir para os objectivos da organização, juntamente com outras áreas como a gestão financeira, a gestão de produção ou a gestão de recursos humanos, etc... e, também, o de ajudar na compreensão dos fenómenos das organizações, na perspectiva da sua teorização.

Apesar deste percurso, a natureza estratégica da comunicação nas organizações não tem sido, ainda, suficientemente enfatizada (Moss & Warnaby, 1998; Argenti, Howell & Beck; 2005; Hallahan, K., *et al.*, 2007; Kunsch, 2007). Esta desatenção faz com que a comunicação continue a ser praticada numa perspectiva meramente tática e de curto prazo pelas diferentes disciplinas

Face à insuficiência de ênfase na dimensão estratégica das múltiplas designações atribuídas à comunicação, no contexto das organizações, considera-se ser pertinente a apresentação de uma proposta que contribua de forma decisiva para essa enfatização. Neste sentido, sugere-se que os conceitos – comunicação, estratégia e organização – sejam “emparceirados” de forma indissociável na designação “comunicação estratégica das organizações”. Uma designação que apresenta várias vantagens: pode ser a chave para ultrapassar as limitações que descritas relativas à incapacidade de as relações públicas agregarem as diferentes manifestações comunicacionais das organizações; permite libertar os “profissionais da comunicação estratégica das organizações” da “clausura” do modelo de gestão das relações públicas, assim como livrar-se da herança pejorativa que a designação relações públicas possui em Portugal; possibilita integrar os contributos provenientes da disciplina “comunicação organizacional”, ultrapassando a controvérsia sobre em que

domínio deve ser colocada (na comunicação de massa ou nos estudos de administração); por fim, é uma designação suficientemente abrangente que permite contemplar as múltiplas disciplinas provenientes da fragmentação, ultrapassar os efeitos nefastos da mesma e adaptar-se aos diferentes modelos que os teorizadores da comunicação vêm apresentando nas últimas décadas.

A institucionalização desta denominação, “comunicação estratégica das organizações”, poderá ser um contributo para o reconhecimento do valor estratégico da comunicação em Portugal. Ou seja, ultrapassar o tratamento que a maior parte das vezes não vai além da articulação básica para o processo de gestão estratégica (...) ou no plano tático, de primeiro suporte às estratégias de marketing das organizações» (Moss & Warnaby, 1998, p. 131/132). Como defende Poupinha (2005), às acções de comunicação poderá ser atribuída «relevância estratégica no âmbito de uma concepção estratégica do valor da organização, enquanto entidade assumida e reconhecida no seio da rede de relações em mercados/sociedades, assumindo os seus valores e traços identitários de modo a ganhar a relevância social e de mercado» (p. 611). Mas não só, como argumenta Argenti *et al.*, (2005), ajudará a compreender que as práticas comunicacionais contribuem diariamente para a implementação da estratégia corporativa. Ou na perspectiva de Van Riel e Fombrun (2007), permite colocar a comunicação «no coração da performance organizacional» (p. 2).

Comunicação estratégica das organizações significa que a «comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento» (Argenti *et al.*, 2005, p. 83). Ou seja, é impossível dissociar a comunicação da estratégia da organização, como a “cola” que Taylor (1993) defendia.

A comunicação estratégica das organizações é encarada não só como um instrumento de implementação da estratégia organizacional comunicando-a, mas também uma forma de interpretar as atitudes dos alvos dessa estratégia. É este entendimento que é reforçado por Kunsch (2007): «a comunicação não pode ser considerada como um mero instrumento ou transmissão de informações, mas como um processo social básico» (p. 48).

Nesse papel estratégico, Van Riel (1995) defende que a comunicação desempenha duas grandes funções: função “janela” e função “espelho”. Através da função janela, os profissionais da comunicação estratégica têm de executar a política de comunicação em termos de mensagens que descrevam todas as facetas da organização de uma forma transparente e atractiva. Por outro lado, têm a responsabilidade de antecipar os resultados, ou

seja, as mudanças desejadas pela organização nos alvos dessas mensagens. Por “função espelho” entende-se que os responsáveis pela comunicação têm a tarefa de monitorizar os desenvolvimentos nos ambientes relevantes para a organização, no sentido de antecipar consequências para a política de comunicação da organização. Essas tarefas são desde detectar mudanças de atitude dos “stakeholders” relevantes, a avaliação de futuras tendências de gestão e, principalmente, a manterem-se actualizados sobre as mudanças de clima organizacional. Ou seja, reforçar o trabalho de pesquisa tanto nos ambientes internos como externos.

Para Argenti *et al.*, (2005), uma organização possui efectivamente uma visão estratégica da comunicação quando preenche vários requisitos. Em primeiro lugar, a comunicação deve estar ao mais alto nível de gestão: «a comunicação não é propriedade do departamento de comunicação» (Argenti *et al.*, 2005, p. 88). Isto significa que os gestores de topo têm de querer comunicar e que o façam efectivamente. A «falta de preparação dos gestores de topo para desempenharem um papel especial de representação, quer junto das audiências internas, quer externas» é, aliás, considerada preocupante (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 14). Em segundo lugar, a comunicação deve ser encarada numa perspectiva integrada nas suas diferentes variáveis para assegurar a integridade da identidade da organização e das suas marcas. Há que prestar atenção aos detalhes para que a comunicação não seja percepcionada como sendo emitida de múltiplos emissores que não estão articulados entre si. Em terceiro lugar, a comunicação deve ser orientada para o longo prazo, da mesma forma que o marketing ou outros aspectos da gestão. Só este cariz permitirá um ajuste de valores mais forte e uma comunicação mais proactiva que reactiva. Por último, profissionais da comunicação estratégica das organizações têm de possuir amplos conhecimentos de gestão. Estes têm de falar a mesma linguagem que os executivos de outras áreas e ter profundos conhecimentos sobre o negócio da organização e sobre a sua estratégia. Tal significa que, se os gestores e estratégias organizacionais têm de perceber de forma decisiva a importância da comunicação, os profissionais da comunicação estratégica terão de ter competências que lhes permita discutirem, em pé de igualdade, com as outras áreas funcionais da organização, ajudando a definir a sua estratégia.

3.3. Da fragmentação até à integração estratégica da comunicação

A fragmentação do campo da comunicação conduziu à existência de múltiplos e especializados emissores de mensagens. Quando esses não estão explicita e estrategicamente coordenados, resulta uma comunicação incoerente que tem implicações tanto no nível da actuação interna, como externa da organização. A descoordenação causa, entre outros, graves riscos em termos de eficiência das organizações e, sobretudo, em termos reputação das organizações (Van Riel, 1995).

Face a isto, é nuclear a necessidade de reduzir o volume de comunicações pouco consistentes que vem sendo produzida pelas diferentes especialidades e especialistas de comunicação ao serviço das organizações. Para ultrapassar a fragmentação, incapaz de responder às necessidades comunicacionais das organizações, a procura centra-se em «formas de promover a coordenação entre os diferentes especialistas envolvidos na actividade comunicacional das organizações» (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 6). Trata-se, portanto, de ajustar essas diferentes formas de comunicação desenvolvidas por uma organização como um todo, o que exige uma política adequada de comunicação, contribuindo de forma positiva para a imagem favorável de cada componente individual da organização e, por consequência, para a performance global da organização (Van Riel, 1995).

Na exigência de coordenação das diferentes variáveis de comunicação parece ser consensual a designação de “comunicação integrada” (Kapferer, 1994; Van Riel, 1995; Kunsch, 2003, 2007; Argenti *et al.*, 2005; Van Riel & Fombrun, 2007).

O conceito de integração não é, contudo, um conceito recente. As primeiras tentativas de integração foram feitas, ainda na década de 1950, no contexto do marketing, no seguimento do que era a integração dos 4 P's do marketing, mas, também, da integração do mix de comunicação de marketing. Desde há muito que Kotler (2006) recorre à definição da “American Association of Advertising Agencies”, para explicar a comunicação integrada de marketing como um conceito de planeamento «que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação - por exemplo, propaganda geral, resposta directa, promoção de vendas e relações públicas - e combiná-las para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens» (p. 506).

Apesar do conceito não ser novo em termos teóricos, a sua assimilação não foi totalmente obtida, nem no domínio da comunicação de marketing, nem no contexto das

organizações, nem das consultoras. A discussão da aplicação desta filosofia em todas as dimensões da comunicação e a sua aplicação em toda a estrutura organizacional entrou no léxico, apenas, a partir da década de 1990. Foi a partir desse período que, do somatório de actividades isoladas, se evolui para um processo integrado de relacionamento com os públicos que interessam a uma organização (Cota, 2007).

Van Riel e Fombrun (2007) definem comunicação integrada como «um processo para construir um completo e coordenador sistema de comunicação dentro da organização» (p. 6). Por seu lado, Kunsch (2007) defende mesmo que deve ser encarada como uma filosofia: «a adopção por parte das organizações de uma filosofia da comunicação integrada» (p. 48) para além de ser mais abrangente é assim que ela assume a dimensão estratégica.

Uma visão integrada da comunicação implica, ainda, ter em conta que os diferentes objectivos da comunicação devem concorrer para uma identidade unificada da organização. Implica que, face às audiências cada vez mais diversificadas, os diferentes destinatários devam receber os conteúdos e mensagens de forma articulada e integrada (Kapferer, 1994; Argenti *et al.*, 2005). Mas o que é que estes autores procuram integrar?

O “remix” elaborado por Kunsch (2003) remete a integração para o seu “composto da comunicação organizacional”, com as seguintes áreas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Para a autora, apesar das diferentes especificidades de cada área, só é possível uma visão integrada deste mix. A comunicação administrativa «é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes» (Kunsch, 2003, p. 152).

A comunicação administrativa passa pelo processo de análise e diagnóstico da estrutura comunicacional da organização ao nível da departamentalização e delegação de responsabilidades, do lugar da comunicação na gestão da organização e da coerência entre a identidade, a missão, os valores, a visão e o posicionamento que caracterizam a sua imagem. Assim como da sua capacidade de comunicação entre os seus membros no que se refere ao conteúdo (fluxos) da comunicação, com a comunicação formal e informal. Não deve ser, no entanto, confundida com a comunicação interna, nem sendo por ela substituída.

A comunicação interna pressupõe a conjugação de esforços para compatibilizar os interesses da organização com os dos seus colaboradores e vice-versa, devendo o público interno ser considerado como o primeiro público no conjunto dos públicos da organização,

pois trata-se de um público multiplicador, um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa, que precisa de ser informado, incentivado e motivado.

A comunicação mercadológica é a responsável por toda a produção de mensagens relativas aos objectivos de marketing da organização. Esta área integra uma multiplicidade de técnicas que visam atingir os seus objectivos de promoção dos produtos e serviços das organizações, conquistar consumidores e mercados alvo definidos pelo marketing da organização, tendo há muito deixado de se centrar apenas na publicidade, integra, actualmente a promoção de vendas, o merchandising, o marketing directo, patrocínio e mecenato.

Por fim, a comunicação institucional é a responsável directa pela construção de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização, através da gestão estratégica das relações públicas. A comunicação institucional pretende fundamentalmente estabelecer relações de confiança e duradouras com todos aqueles que dizem respeito à organização, ou seja, melhorar as relações com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade. Esta dimensão pode também ser entendida como comunicação externa, uma vez que é através desta que a organização comunica com o exterior, visando a notoriedade da organização. A comunicação institucional procura, assim, o reforço da identidade da organização promovendo a sua imagem com base na missão, visão, valores e posicionamento, do papel responsável da organização para com os indivíduos e o meio ambiente circundantes, e do relacionamento com os órgãos de comunicação social. Em 2003, Kunsch apresenta as relações públicas, a assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial, a publicidade institucional, o marketing social e a identidade corporativa, como disciplinas que integram esta dimensão. Em 2007 incorpora-lhe a «responsabilidade histórica, a responsabilidade cultural, responsabilidade social, “editoração” multimédia (webdesign)» (p. 48).

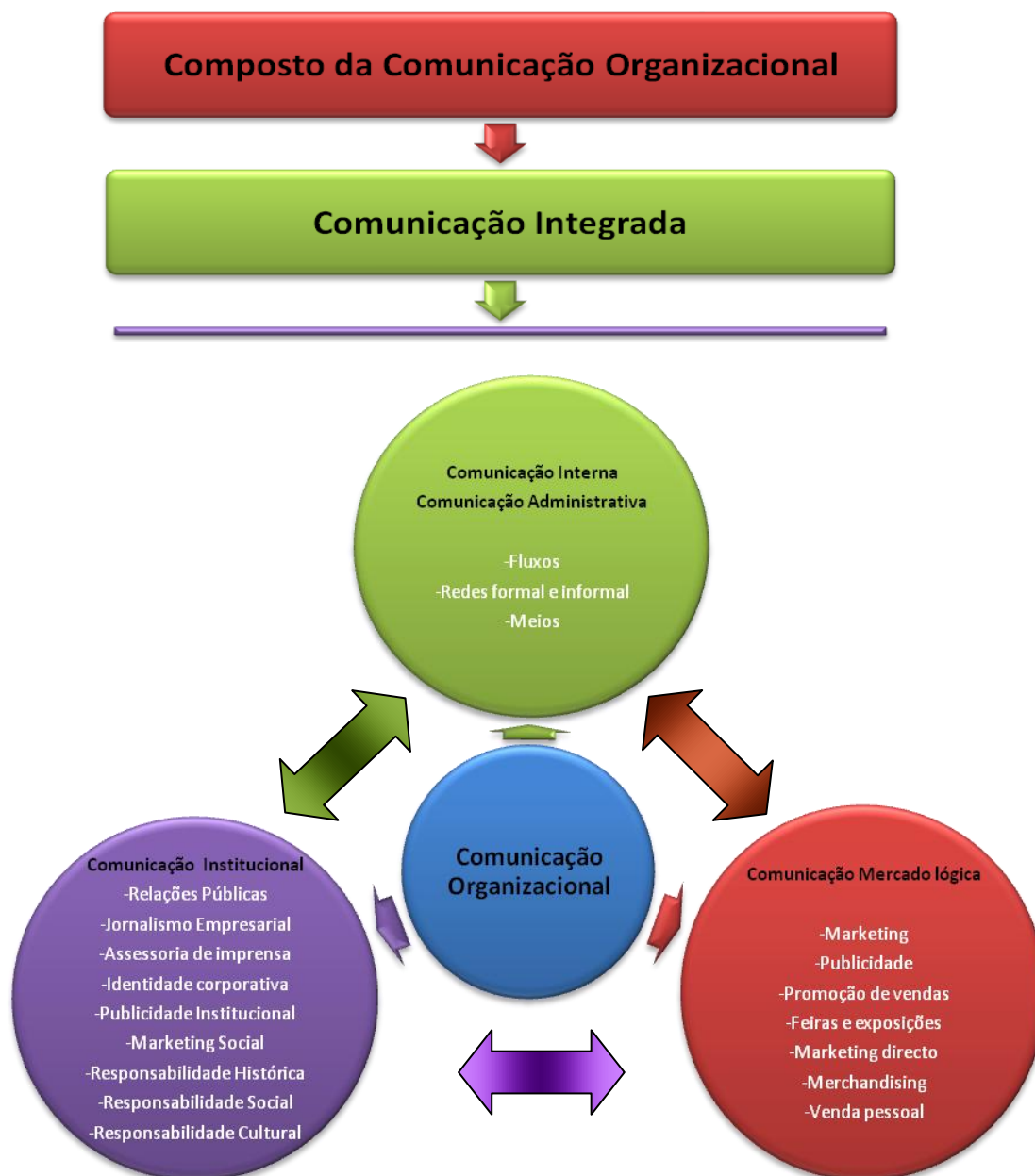


Figura 1 – Composto da comunicação organizacional (adaptado de Kunsch, 2003, 2007)

Também para Argenti *et al.*, (2005), o conceito de comunicação estratégica é indissociável do conceito de integração. Embora de forma menos pormenorizada e com alguma incoerência relativamente ao que tradicionalmente é considerado uma técnica ou um canal de comunicação⁵³, a comunicação estratégica integrada diz respeito às seguintes funções: relações com os “media” para gerir as relações públicas e gestão de crise; a comunicação interna, para construir consensos internos; as relações com a comunidade;

⁵³ Para estes autores, as relações públicas são consideradas um objectivo e o lóbi é descrito como um canal de transmissão.

relações com o governo buscando a concordância de acordo com as expectativas sociais, através dos esforços de lóbi; a comunicação de marketing com o objectivo de fomentar as vendas e construir imagem.

As análises de Argenti *et al.*, (2005) e sobretudo de Kunsch (2003, 2007), para além de reforçarem a importância da integração, têm a vantagem de demonstrar a variedade de formas que a comunicação estratégica dispõe para ser efectiva. No entanto, falta-lhes destacar o elemento que, de forma explícita, permita essa integração do ponto de vista prático. Essa resposta vem, acredita-se, do modelo apresentado por Van Riel (1995).

Para Van Riel (1995), o processo coordenador do sistema integrado faz-se através do que ele designa de comunicação corporativa e que integra três níveis de comunicação: de gestão, de marketing e organizacional. Por corporativa, entende-se uma abordagem coerente para desenvolver a comunicação nas organizações, onde os diferentes especialistas podem, para racionalizar as suas próprias actividades de comunicação, adoptar um quadro de referência central e coordenado estrategicamente (Van Riel & Fombrun, 2007). Este é um ponto de vista que convida os diferentes especialistas a focarem-se primeiro e, principalmente, nos problemas da organização como um todo e só depois nas particularidades de cada especialidade de comunicação para contribuir para a resolução desses problemas.

Para Van Riel (1995), o primeiro “cluster” é aquele que assume o carácter mais estratégico, uma vez que diz respeito à comunicação entre o nível de gestão mais alto das organizações e as suas audiências. O autor atribui particular importância à actuação dos gestores de topo neste nível de comunicação. Para ele, é fundamental que esses gestores se empenhem e estejam preparados para desempenhar o papel de representação, tanto junto das audiências internas como externas. Tradicionalmente, os gestores têm as funções de planejar, coordenar, organizar, comandar e controlar. Uma visão funcionalista, portanto. Todavia, essas tarefas implicam, também, capacidade de persuasão junto dos indivíduos que integram a organização, não só para transmitir autoridade, mas também para obter cooperação. Ao assumirem um papel mais activo, em termos comunicacionais, podem desenvolver uma visão partilhada da organização, dentro desta, e imprimir confiança na sua liderança, assim como iniciar e gerir processos de mudança e fortalecer a identificação dos empregados com a organização. Para além disso, acresce que a responsabilidade pelos trajectos de comunicação através de todos os níveis da organização é desses, mas também dos gestores intermédios.

Por isso, os “CEO’s” têm de ser capazes de comunicar a visão da organização para conseguirem o apoio dos “stakeholders”, tanto internos como externos. São estes que têm a principal responsabilidade de transmitir consistência para os diferentes tipos de comunicação da organização e integração com os diferentes níveis de comunicação e mensagens transmitidas. Assumem, simultaneamente, um papel activo e simbólico (Van Riel, 1995).

O segundo “cluster”, a comunicação de marketing, envolve todas as formas de comunicação que suportam as vendas dos produtos, serviços e marcas. Van Riel (1995) defende que, neste domínio, a publicidade é a técnica mais relevante com vista à persuasão dos públicos alvo. Mas o autor inclui neste “cluster” o marketing directo, a promoção de vendas, o patrocínio e a venda pessoal. Este mix comunicacional de Van Riel (1995) é bastante conservador e quase uma réplica da tradicional proposta do mix de comunicação de marketing proposto por Kotler (2006). Tem, no entanto, a particularidade de não incluir as relações públicas, retirando-as, assim, da alçada do marketing. Contudo, a sua escolha não reflecte a influência que as novas tecnologias teriam, nas décadas seguintes, sobre as estratégias de comunicação elaboradas ao serviço dos objectivos de marketing. A abordagem do autor tem, no entanto, o pormenor de explicitar que, neste caso, a organização possui um maior controlo, uma vez que escolhe ou evita alvos dessas mensagens em função do interesse comercial que esses possuem para a estratégia organizacional. Esse controlo é um dos principais elementos diferenciadores do “cluster” “comunicação organizacional” definido por Van Riel, (1995). Aqui, pelo contrário, é o exterior que, normalmente, pressiona a organização para revelar informação que, de outra forma, não seria feito. Esta componente integra disciplinas como as relações públicas, “public affairs”, relações com investidores, publicidade institucional, comunicação ambiental, comunicação interna. Esta heterogeneidade de actividades da comunicação organizacional tem, segundo Van Riel e Fombrun (2007), quatro características comuns: 1ª) está destinada às audiências corporativas (“shareholders”, jornalistas financeiros, analistas de investimentos, reguladores e legisladores); 2ª) tem uma perspectiva de longo prazo e não se destina a gerar directamente vendas e, por conseguinte, requer um estilo diferente de comunicação, comparado com a comunicação de marketing; 3ª) não são permitidos os exageros e excessos de adjectivação e as mensagens têm de ser mais formais; 4ª) ao contrário da comunicação de marketing, na comunicação organizacional é menos óbvia a tentativa de influenciar comportamentos dos grupos dos quais a organização depende, uma vez que esta tem por objectivo criar um posicionamento mais favorável para mesma (Van Riel, 1995).

Este composto de três níveis, que o autor designa de comunicação corporativa, tem implícita de forma clara uma visão de integração entre eles.

3.3.1. Princípios orientadores da integração estratégica da comunicação

Mas em que medida é que estas diferentes tipologias teoricamente descritas como desejáveis, são aplicáveis na prática? Quer Kunsch (2003, 2007), quer Argenti *et al.* (2005) fazem referência à importância da integração para a identidade e imagem da organização, mas Van Riel (1995) vai um pouco mais longe. O autor defende que, do ponto de vista do modelo que ele apresenta, a filosofia básica seria dirigir a política de comunicação da organização através de um triângulo assente em três dimensões: “estratégia da organização”, “identidade da organização” e “imagem da organização”.

Estes três elementos são representativos das várias especialidades que a comunicação pode ter que assumir na actuação profissional. Deverão, portanto, ser os pontos de referência e de partida, em qualquer organização, para orientar o objectivo de integração da comunicação estratégica: «é uma aproximação que os vários especialistas – trabalhando a partir de um quadro de referência comum estrategicamente definido - podem adoptar para racionalizar a suas próprias actividades de comunicação» (Van Riel, 1995, p. 23).

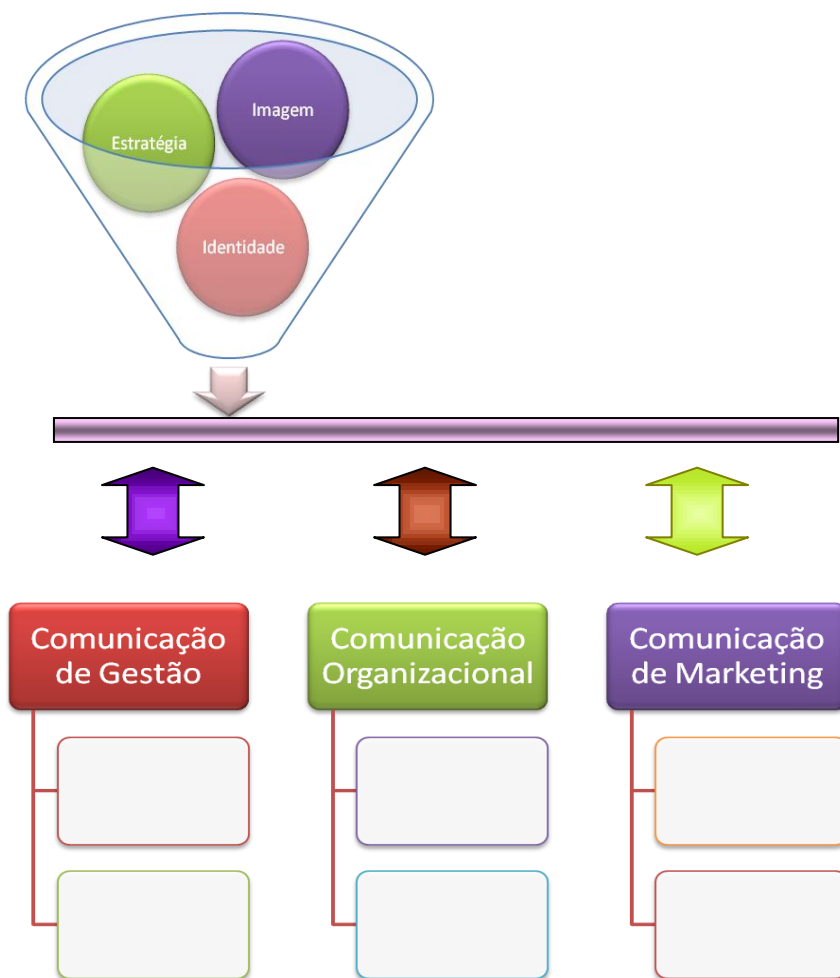


Figura 2: Composto de comunicação corporativa (construído a partir de Van Riel (1995)).

Esta sugestão apontada por Van Riel (1995) não é que se criem novos departamentos, novas funções ou novas profissões. Significa apenas que os diferentes especialistas de comunicação encarem a organização como um “corpo”, que removam as paredes entre as diferentes formas de comunicação e se concentrem primeiro nos problemas desse “corpo”. A partir daqui é que as funções individuais, explícitas ou implícitas, devem ser articuladas no sentido de contribuírem para a realização dos objectivos da organização.

3.4. Síntese conclusiva

A análise feita neste ponto permite perceber como a fragmentação do campo da comunicação das organizações, em múltiplas especialidades, contribuiu para a perda de

relevância do paradigma das relações públicas, sob o qual ele começou a ser construído. Esta designação foi tendo que conviver com muitas outras centradas no carácter mais abrangente da “comunicação”.

Das novas disciplinas que emergiram, a comunicação organizacional revela ser a que maior contributo importa para o campo. Para além disso, confirma a existência de um movimento de alteração de um paradigma mais limitado para um paradigma mais abrangente da comunicação, assim como o de reforçar o contexto onde essa ocorre: as organizações.

Por outro lado, a descrição que se faz permite perceber os esforços de elaborar diferentes concepções ou modelos, no sentido de acentuar esse carácter mais abrangente da comunicação no contexto organizacional. Mas também, ou sobretudo, demonstram o desejo de ultrapassar os efeitos nefastos da fragmentação. Consoante se fale em “comunicação global” (Kapferer, 1994); “composto organizacional” (Kunsch, 2003, 2007); “comunicação imperativa” (Argenti *et al.*, 2005), ou “comunicação corporativa” (Van Riel, 1995; Van Riel e Fombrun, 2007), as diferentes propostas vão no sentido de demonstrar que a comunicação tem de assumir um papel estratégico no contexto organizacional, através da integração.

Contudo, acredita-se que estas designações não realçam, ainda, o carácter estratégico da comunicação no contexto das organizações. Face a isso, sugere-se que as suas diferentes manifestações comunicacionais sejam colocadas sob a “umbrella” de uma designação que reforce essa dimensão estratégica: “comunicação estratégica das organizações”.

Para a aceitação desta mudança de paradigma é nuclear o conceito de integração. Como principais vantagens da integração, a literatura aponta: o estabelecimento de uma relação transparente e credível com todos os públicos da organização; a construção de uma linguagem comum e um comportamento homogéneo; a consistência para as marcas; a conjugação de esforços de trabalho, tendo em conta a observância os objectivos gerais da organização a par dos objectivos particulares de cada sector que componham a organização.

Desta análise parece ser claro que se passou do paradigma fundador, assente nas relações públicas, para um paradigma que pretende tornar a comunicação estratégica. Perante múltiplas formas e disciplinas de comunicação há um conjunto de palavras que se tornam centrais, de entre as quais se destacam integração, transdisciplinaridade, no sentido de obter coerência e a qualidade das diferentes mensagens. Só assim é possível que a comunicação possa obter valor agregado para a dinâmica das organizações e, através de uma linguagem

coerente e comum, a opinião pública possa interpretar a organização como um todo, reflectindo e manifestando opiniões positivas ou negativas sobre a organização.

Os diversos sectores devem trabalhar de forma conjunta, tendo perante si os objectivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objectivos específicos de cada um e num espírito de interdisciplinaridade. Não pode haver conflitos entre as diversas actividades. Apesar das diferenças de cada área, deve existir um somatório em benefício dos diferentes públicos alvo da organização. A comunicação articulada, de forma integrada, aparece então como base estratégica de actuação para alcançar a comunicação excelente que não se limita a argumentar ou a narrar, mas a «institucionalizar» um sentido para essas organizações (Andrade, 2003).

O exercício de reflexão realizado revela que a comunicação estratégica das organizações não é “uma mas muitas coisas”, não sendo possível encerrá-la numa definição única para responder ao que fazem. Neste sentido, os seus profissionais têm as mesmas características de transdisciplinaridade, o que lhes coloca dificuldades de reconhecimento da sua actividade específica.

Estas especificidades, associadas à exigência de integração, de qualidade, de valor agregado têm outras consequências para a actividade e para os profissionais. Implicações ao nível do conhecimento, das competências requeridas para actuarem neste novo paradigma. É dessa questão que se vai falar no ponto seguinte do trabalho: Que conhecimento é necessário para obter e construir competências para serem profissionais da comunicação estratégica das organizações. E que implicações é que o conhecimento tem na identidade e no reconhecimento profissional.

Capítulo IV

Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações: Conhecimento e Tecnologias da Informação e da Comunicação

*«I have followed my heart and tried to use my head to determine where my expertise could be most useful».
(Cheney, 2007. p. 88)*

No capítulo anterior chamou-se a atenção sobre dois aspectos da comunicação estratégica das organizações: a multiplicidade de tarefas e funções que os profissionais da comunicação estratégica são chamados a desempenhar no contexto organizacional e a obrigatoriedade de integração entre os diferentes especialistas. Essa diversidade e a necessidade de articulação com todas as áreas funcionais das organizações, sejam de comunicação ou outras, colocam a problemática do conhecimento no âmago deste trabalho. Neste sentido, pretende-se agora trazer para a discussão o conceito de conhecimento e do saber profissional, do ponto de vista da sua importância para a construção da identidade dos profissionais da comunicação estratégica.

Descreveu-se que o desenvolvimento social, económico e organizacional conduziu a um novo paradigma social globalizado designado de sociedade da informação e do conhecimento. Este novo modelo teve como consequência uma crescente interdependência política, económica, financeira e comunicacional entre Estados, grupos e indivíduos. Para este novo tipo de sociedade, para além do conhecimento, concorreu, também, a aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (Caraça, 2005).⁵⁴

⁵⁴A percepção do valor estratégico destes dois elementos - conhecimento/tecnologia – fomenta, nomeadamente a actuação dos poderes políticos, nacionais e da União Europeia, em termos de mobilização e de criação de organismos que «visam estimular a criação de novo conhecimento e facilitar a sua apropriação social» (www.unic.pt:08-10-2009), através de programas como (UMIC, Plano Tecnológico, Ligar Portugal, Comissão Europeia for Information Society & Media, E- Yuo Guide, «Europe's Information Society: Thematic Portal», entre outros.

Face à importância que o conhecimento e as tecnologias tiveram na criação dos novos paradigmas sociais, económicos, políticos, organizacionais, é imperativo trazer esses elementos, também, para o centro da releitura que se procura fazer do campo da comunicação estratégica das organizações e da identidade dos seus profissionais.

Neste âmbito, há dois aspectos que importa destacar: primeiro, que papel têm estes factores no processo de construção das identidades profissionais; segundo, que conhecimento é produzido pelo e para o campo profissional, em termos de sua adequação às exigências organizacionais e sociais descritas nos pontos anteriores. Produção de conhecimento, no sentido do “corpo teórico” que o campo profissional e a academia devem possuir e produzir, para actuar estrategicamente nos actuais contextos de complexidade global e obter reconhecimento profissional. Ainda na procura de apreender estas problemáticas, retoma-se aqui o tema das tecnologias e dos seus impactos na construção identitária dos profissionais da comunicação estratégica.

De acordo com as duas grandes questões de orientação colocadas na introdução deste trabalho, tenciona-se saber como estes dois factores contribuem para a complexidade da construção ou reconfiguração de identidades do campo da comunicação estratégica e dos seus profissionais.

4. O conceito de conhecimento e sua importância

Tudo parece girar à volta do conhecimento. Para além da sociedade do conhecimento, há “a economia do conhecimento”, a “gestão do conhecimento”, “as políticas do conhecimento”. Quem pode, assim, negar a importância da criação, da aquisição e da partilha de conhecimento?

Um dos principais desafios que se coloca ao conceito de conhecimento é a dificuldade em o definir e descrever. Na tentativa de o fazer surgem múltiplas combinações: conhecimento tácito, conhecimento explícito, conhecimento pessoal, conhecimento social, conhecimento codificado, conhecimento individual, conhecimento organizacional, conhecimento formal, conhecimento intensivo, entre outras.

Não se pretende explorar as questões epistemológicas do conceito, mas apenas referir as análises que nos interessam do ponto de vista do entendimento das reconfigurações

identitárias dos profissionais da comunicação estratégica. Essas análises dizem respeito às tentativas de distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O primeiro é entendido como o conhecimento formal que consta ou é obtido em documentos, livros, relatórios e programas de formação. Resulta de uma apropriação e posterior aplicação desse conhecimento. O segundo, mais difícil de explicar, implica aspectos como “know-how” proveniente da experiência de vida, das rotinas, do que está subentendido (Miles, Kastrinos & Flanagan, 1995; Tsoukas, 2004). Esta distinção não significa que eles existam separadamente, uma vez que nenhum conhecimento é inteiramente explícito, nem pode ser trabalhado sem julgamento ou sentido, logo o elemento tácito é sempre vital (Tsoukas, 2009).

A importância do conhecimento tem, desde a década de 1990, sido alvo de várias análises no contexto organizacional. Esses estudos remetem para as implicações do conceito, quer nas estruturas organizacionais, quer nos profissionais e nas profissões (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993; Miles *et al.*, 1995; Alvesson, 2001; Sevingsson & Alvesson, 2003; Swart & Kinnie, 2003; Tsoukas, 2004; Wrigth, 2008; Carrol & Levy, 2008; Alvesson *et al.*, 2008; Tsoukas, 2009). A parte da literatura que aqui referimos diz respeito, quase só, ao estudo e à reflexão sobre o conhecimento nas chamadas organizações de conhecimento intensivo.⁵⁵ Para estes autores, o conhecimento é celebrado como a verdadeira chave da “performance” e do sucesso presente e futuro das organizações e dos profissionais (Starbuck, 1992, Alvesson *et al.*, 2002).

O conhecimento sempre foi importante, tanto para as organizações que passaram a ser percebidas como sistemas não só de aplicação e distribuição de conhecimento, mas também como espaços de criação de conhecimento. Esta última abordagem originou esta atribuição de “intensidade” ao conhecimento. A perspectiva do conhecimento intensivo tem implícita uma reflexão diferente da tradicional sobre o tipo de conhecimento que os profissionais possuem e como ele é usado nas organizações, mas também nas estratégias de construção de identidade profissional dos mesmos (Alvesson, 1993). A ênfase que se procura dar a este tipo de conhecimento resulta do objectivo deste trabalho em integrar os profissionais da

⁵⁵Esta insidência no conhecimento intensivo tem produzido várias designações, como “Knowledge Intensive Firms” (KIFs), “Knowledge Intensive Companies/Company” (KICs); “Knowledge Intensive Organizations” (KIOs), “Knowledge Intensive Firms”, “Organizations and Workers” (KIFOWs), “Knowledge Intensive Business” (KIBs).

comunicação estratégica das organizações no perfil de identidade dos profissionais do conhecimento intensivo.

Com o propósito de perceber como o conhecimento é fundamental no contexto organizacional é relevante de retomar a análise feita no capítulo II, sobre a evolução das teorias organizacionais e dos factores de gestão.

O percurso começou pelas abordagens clássicas, funcionalistas com os seus sistemas burocratizados, controlados, hierarquizados, racionalizados, fechados sobre si próprios e preocupados em encontrar modelos que pudessem ser universalmente aplicados. Passou pelas teorias sistémicas e interaccionistas, explicando as organizações como sistemas abertos, dependentes e interdependentes, complexas e obrigadas a um processo de aprendizagem permanente para sobreviver num meio ambiente complexo.

Esta evolução não pode ser separada da forma como as organizações encararam a envolvente que as rodeava. De organizações voltadas para si próprias, onde o ambiente externo era equacionado em termos de absorção dos “outputs” da mesma (partindo do princípio de que era um ambiente estável e previsível), passou-se para organizações abertas em permanentes processos de adaptação e ajustamentos ao ambiente externo com vista à obtenção de recursos cada vez mais escassos. Uma mudança em que as organizações, de simples agentes económicos e num processo de quase personificação, encetaram uma busca pelo equilíbrio entre o económico e o humano, através da preocupação com os clientes, os “stakeholders”, a responsabilidade social, a sustentabilidade e a diversidade. Neste novo ambiente, assuntos como a reputação, a capacidade de influência, a detecção e reacção a ameaças, que provoquem situações de crise, surgem associados à comunicação e assumem valor estratégico.

Foram estas alterações que obrigaram as organizações, na procura de adaptação a esse meio, a buscar outro tipo de conhecimento. Um conhecimento que se tornou vital e estratégico para as organizações, no sentido de atribuir alguma racionalidade e capacidade de influência nesse contexto de grande incerteza, o que nos conduz à questão do conhecimento dos profissionais da comunicação estratégica das organizações, para responder a estes novos desafios. Será que os profissionais da comunicação estratégica, enquanto parte integrante dessas organizações, foram capazes de responder às necessidades que esse novo mundo coloca, em termos de conhecimento estratégico? Ou pelo contrário, pelo facto de o seu conhecimento estar destituído de valor estratégico, os gestores organizacionais focaram-se

nas empresas especializadas em produzir conhecimento intensivo e com valor estratégico, como as agências e consultoras de comunicação?

4.1. O conhecimento e a construção de identidade profissional

Do ponto de vista da sociologia das profissões, na literatura sobre a identidade profissional e das profissões, o papel do conhecimento é, desde sempre, central, na perspectiva de que é colocado ao serviço da resolução de problemas vitais da sociedade. Esta **centralidade** na importância do conhecimento, formal, é evidenciada quer nas análises mais tradicionais da sociologia das profissões (Greenwood, 1957; Barber 1963), quer nas análises mais recentes, que referimos, como as do conhecimento intensivo (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993, 2001).

É impossível dissociar a questão da identidade das profissões do conhecimento que alguém detém. Segundo Dubar (1997), a definição que se tornou clássica, na década de 1930, é da autoria de Carr-Saunders e defende que «uma profissão emerge quando, baseada numa formação especializada, um número definido de pessoas começa a praticar uma técnica definida» (p. 128). Nesta definição clássica, segundo Dubar (1997) e Dubar e Tripier (1998), uma profissão tem implícitas as seguintes características: formação específica assente num corpo teórico, que assegura uma determinada especialização de um serviço, orientado para a satisfação de necessidades de uma clientela. É a partir da capacidade ou possibilidade de demonstrarem que possuem um determinado conhecimento específico, em determinada área, que os indivíduos têm a possibilidade de integrarem determinada comunidade profissional.

De uma forma sucinta, pode-se agrupar em quatro grandes conjuntos as diferentes abordagens, teorias ou modelos que procuram explicar a construção da identidade das profissões.

As teorias funcionalistas, inspiradas nos modelos das profissões liberais, procuram um modelo de profissão ideal e completo que reúna um conjunto de atributos de entre os quais a formação especializada, a competência e uma ética profissional. Essas correntes apontam como elementos centrais da identidade os valores, a ética e o reconhecimento social que é atribuído aos profissionais e validado por um saber científico e prático (Greenwood, 1957; Barber, 1963).

Os modelos interaccionistas entendem a profissão como um processo e não como um modelo ideal. Determinada profissão não é reconhecida em função de um conjunto de atributos, mas pelas condições concretas de exercício da profissão. O cerne da profissão está na natureza do “saber profissional”: «trata-se de um segredo social confiado pela autoridade a um grupo específico autorizado e mandatado» (Dubar, 1997, p. 134). Esse conhecimento é protegido pelo “mandate” e “licence”, que visa proteger os clientes dos abusos de poder e dos charlatões e amadores (Hughes, 1958). Mas não só, também permite zelar pela aprendizagem e gerir a questão do erro profissional (desculpabilizando ou afastando) os profissionais incumpridores ou que demonstrem inabilidade no manuseio desse conhecimento (Dubar, 1997).

Estas duas correntes teóricas mantêm as profissões numa dimensão intelectual e com formação superior que serve sobretudo para «manter o monopólio» das mesmas (Dubar, 1997, p. 131). São, no entanto, muito limitativas quando se pretende aplicar a modelos diferentes das chamadas profissões liberais ou intelectuais.

As explicações teóricas que se seguiram não afastam a questão do conhecimento, centrando-se, todavia, na questão do poder profissional e na pluralidade de paradigmas. São abordagens que procuram uma síntese entre as duas anteriores e introduzem uma dimensão histórica e económica através do controlo dos mercados de trabalho e focando-se, primeiro, no poder das profissões e, em segundo, introduzindo o conceito de estratégias e de “expertise” dos grupos profissionais na conquista e preservação desse poder. Rodrigues (2002) defende que estas abordagens relacionadas com poder profissional, nas suas semelhanças e diferenças, definem ou identificam esse poder, basicamente como a capacidade de transformação de determinada ordem de recursos (cognitivos, políticos, relacionais/organizacionais, culturais e ideológicos), numa outra ordem de recursos (acesso privilegiado ao mercado, autonomia sobre o trabalho, controlo sobre o acesso à profissão e outros privilégios profissionais) que, no seu conjunto, constituem áreas de incidência do poder profissional.

E, por fim, a abordagem das profissões como sistema, uma abordagem comparativa que consiste numa procura de sintetizar a complexidade dos diferentes modelos propostos durante o século XX. Para Rodrigues (2002) esta abordagem sistémica contribui com uma boa síntese integradora dos diferentes modelos da sociologia das profissões. Por um lado, é um prolongamento do interaccionismo introduzindo as interacções jurisdicionais no domínio

público e no domínio legal. Por outro lado, recupera do funcionalismo a importância e a centralidade do conhecimento como atributo da identidade das profissões.

Segundo Dubar (1997), as correntes que surgiram depois da década de 60 trouxeram a burocratização da carreira, centrada na formação, na carreira, na regulação, nas normas estatutárias, nos privilégios diferenciados pelos seus próprios membros. A profissão tornou-se num “corpus” mais centrado no seu funcionamento interno do que na qualidade dos serviços que presta. Transformou-se, assim, numa organização formal que foge a qualquer controlo externo (Estado, cliente). Organiza-se, à semelhança de uma empresa industrial ou da administração pública, com divisão de tarefas entre os diferentes ofícios, com porta-vozes oficiais que negociam com Estado e a opinião pública os interesses da profissão e a importância da auto-regulação, com redes informais que estruturam os diversos meios de trabalho e hierarquização da profissão (Dubar, 1997). Neste sentido, passa a ser entendida como uma construção social que implica a interacção entre trajectórias individuais e sistema de emprego, sistema de trabalho e sistema de formação, em cada geração e em cada sociedade.

4.2. Do conhecimento formal e cumulativo para o conceito de aprendizagem permanente

O olhar crítico que se constata em Dubar (1997) é reafirmado com mais convicção por outras abordagens, em parte divergentes, sobre o conhecimento profissional. Para Alvesson (1993), esta retórica centrada num conhecimento formal, cumulativo, neutro e produzindo uma imagem de autonomia, auto-regulação, auto-institucionalização permanente, onde membros, altruístas, de uma comunidade profissional trabalham para o bem comum de forma efectiva, ignora uma importante perspectiva crítica. Segundo este autor, «estamos embalados por uma falsa cientificidade assente na especialização, na racionalidade e previsibilidade científica» (p. 999) que serve apenas para atenuar as incertezas da condição humana e das características de ambiguidade inerentes ao conhecimento. Tem a desvantagem de excluir importantes qualidades de perícia, criatividade, julgamento e “savoir-faire”, ou seja o conhecimento tácito ou implícito. As consequências desta postura são, por exemplo, limitar a possibilidade de obter respostas construtivas face à incerteza e ao não programável (Alvesson, 1993).

A acrescentar a estas razões, salienta-se o facto de os modelos tradicionais não serem inclusivos de um número cada vez maior de novas profissões (como os gestores, os arquitectos, os consultores, os informáticos, os profissionais da comunicação e os múltiplos ofícios dos “media”) menos formalizadas do que as profissões tradicionais (Alvesson, 1993; Mesquita, 2000). Para Alvesson (1993), as análises tradicionais constituem uma visão ingénua e excessivamente idealizada das profissões e do conhecimento, que não ajudam a explicar as organizações, nem as suas lutas de identidade e imagem num mundo cada vez mais complexo.

Nas ciências da comunicação, a questão do conhecimento profissional tem, sobretudo, sido discutida no âmbito do jornalismo (Soloski, 1993; Ruelan, 1997, Zelizer, 2000; Mesquita, 2000). No caso do conhecimento especializado, Solóski defende que, ao contrário de outras profissões como a engenharia e a contabilidade, no jornalismo há «um conjunto de caminhos educacionais que conduzem às carreiras de jornalismo» (p. 95). No mesmo sentido aponta Zelizer (2002) que defende que, «ao contrário das profissões classicamente definidas como a medicina ou direito, onde os profissionais legitimam as suas acções por intermédio de percursos reconhecidos de aprendizagem, educação e “licenciamento”, estes aparatos têm tido uma importância reduzida para os praticantes de jornalismo» (p. 36) que preferem ser definidas como profissões mais fluidas. Ruellan (1997) vai mesmo mais longe, afirmando que essa diversidade, que conduz à fluidez da identidade profissional, pode ser uma vantagem para profissões como o jornalismo.

Este conceito de imprecisão, de ambiguidade também é aplicado aos profissionais da comunicação estratégica das organizações. Segundo Michel (1999) «existe o estranho fenómeno» onde a identidade destes profissionais é «tanto mais forte quanto mais a sua definição é fluida» (p. 10). Para o autor, esta ambiguidade existe tanto para os próprios profissionais, como para a opinião pública e resulta da uma diversidade de critérios, resultante da variedade de conhecimentos, de competências e de capacidades reclamadas, tornando difícil chegar a uma definição fechada da sua identidade.

Apesar destas análises justificativas sobre a diversidade de conhecimento e “expertise” que podem conduzir às profissões da comunicação, os profissionais do campo desenvolveram iniciativas e discursos de afirmação em torno do conhecimento formal, no sentido clássico. No primeiro capítulo referiu-se que, no caso dos jornalistas portugueses, uma formação académica, específica na sua área, foi uma reivindicação feita desde a década

de 1940, até depois do 25 de Abril. No caso das relações públicas, estes viram no conhecimento académico e especializado o caminho para a definição identitária e afirmação profissional, mal foram introduzidas em Portugal, na década de 1960. Américo Ramalho confirma essa percepção a propósito da criação da SOPREP: «*Uma profissão precisa das seguintes bases de sustentação: uma teoria adequada, originária da função, a existência da função de acordo com os padrões próprios às funções em questão, um código de ética, e a formação de nível superior*».

4.2.1. Os profissionais do conhecimento intensivo: novo modelo profissional

Alvesson (1993, 2001) aponta que, em vez do ainda predominante entendimento formal, objectivista e funcionalista do conhecimento nas profissões, se deve explorar outras metodologias de entendimento do mesmo. Centrar-se em novas perspectivas não significa negar que há diferentes tipos de conhecimento, mas pode ser uma boa forma de fornecer soluções para uma série de problemas enfrentados pelas organizações, para além de ditar comportamentos nas questões das identidades e culturas tanto organizacionais como profissionais (Alvesson *et al.*, 2008).

A designação de conhecimento intensivo foi “roubada” à economia a propósito das empresas de trabalho intensivo ou de capital intensivo. Nas empresas de capital intensivo o capital é o mais importante. Nas empresas de trabalho intensivo, o trabalho é mais importante. Por analogia, as organizações de conhecimento intensivo, o conhecimento é mais importante que qualquer outro “input” (Starbuck, 1992).

Entende-se por profissionais de “conhecimento intensivo” aqueles que têm como principal característica do seu trabalho a sua natureza intelectual, onde os seus praticantes têm um nível de formação elevado, são altamente qualificados e que reclamam produzir produtos/serviços de elevada qualidade (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993, 2001). Qualquer organização pode integrar profissionais com estas características e capacidade, dadas pela formação formal. O conhecimento intensivo, no entanto, pressupõe outro tipo de elementos que vão para além do conhecimento “standardizado” dado pela educação formal, onde característica diferenciadora é a capacidade de resolver problemas complexos através de soluções inovadores e criativas (Alvesson, 1993). Para a “marca” de conhecimento intensivo

concorrem outros elementos para além do conhecimento teórico, formal, cultural e interpessoal (requisitos fundamentais para avaliar e dominar os contextos, para decifrar os códigos culturais, e manobrar livremente o ambiente social para obter um comportamento de sucesso). Contribuem o conhecimento tácito ou implícito, as habilidades criativas e comunicacionais, o talento e a inovação resultantes da vivência adquiridas fora dos contextos da formação formal.

Este entendimento diferente do conhecimento implica, também, um olhar sobre a questão da ambiguidade inerente ao próprio conceito de conhecimento. Para Alvesson (1993), o conhecimento formal adquirido, ao procurar ultrapassar, evitar ou negar essa ambiguidade comete um erro. Para este autor, essa ambiguidade deve ser vista «como crucial num tipo de trabalho que envolve incertezas, contradições difíceis de resolver, ausência de fronteiras, princípios claros ou soluções» (Alvesson, 1993, p. 100), como é o dos profissionais do conhecimento intensivo.

Por outro lado, são valorizados os conhecimentos adquiridos em contexto de interacção de trabalho. Um novo conhecimento, tácito ou implícito, resultado das interacções diárias dos profissionais no contexto das actividades organizacionais, que, muitas vezes, resulta da tensão entre o conhecimento normativo, formal e a própria prática profissional. É desta tensão que surge a capacidade criativa de dar respostas aos problemas, não previstos, que os contextos actuais colocam aos profissionais no dia-a-dia (Tsoukas, 2004).

É esta combinação entre conhecimento formal, cultural, interpessoal e os elementos subjectivos, como criatividade, talento, habilidades e a ambiguidade que dota os profissionais do conhecimento intensivo de uma “expertise” adaptativa e estrategicamente vital. Estas são as qualidades essenciais para encontrar alguma racionalidade numa envolvente dominada pela instabilidade, pela incerteza, pela controvérsia e pela complexidade, segundo Tsoukas (2004). Na perspectiva de Miles *et al.* (1995) ambientes caracterizados pela exigência, com cada vez mais agentes económicos, produtos, regras e estilos de vida, são factores que obrigam as organizações a estratégias de persuasão cada vez mais criativas e diferenciadoras.

Esta nova realidade, das organizações como sistemas de criação de conhecimento, implica negociação entre as diferentes competências dentro das organizações, uma vez que este conhecimento implica tempo, recursos e mexe com os membros da organização, as suas competências, as suas carreiras e as suas identidades (Tsoukas, 2009). Ou seja, obriga à

articulação dos diferentes tipos de conhecimento e de especialidades dentro das organizações.

Uma implicação dessa mudança de “focus” no conhecimento formal chama, por um lado, a atenção para a capacidade das organizações produzirem conhecimento inovador e, por outro, conduz a uma procura acrescida de reconhecidos “experts” do conhecimento intensivo. Uma consequência desta procura foi a expansão de empresas de conhecimento intensivo nas mais variadas áreas. Recorrer a essas empresas passou a ser sinónimo de boa gestão e as empresas bem geridas recorrem aos seus serviços em áreas como a formação, o conselho jurídico, as finanças, a contabilidade, a consultoria de gestão, a tecnologia, o ambiente, a pesquisa de mercado, os projectos de informática, a auditoria, os recursos humanos, a publicidade e o planeamento estratégico, entre outros (Alvesson, 1993, 2001; Swart & Kinie, 2003).

A comunicação estratégica não escapou a este trajecto descrito nessas áreas. Exemplos disso são os estudos desenvolvidos por Alvesson (2001), no domínio das agências de publicidade. Para autores, como Butshi e Steyn (2006) e Wakefield (2008), esta busca de aconselhamento, no âmbito das empresas de consultoria, é o reflexo da incapacidade dos profissionais, dentro das organizações, produzirem conhecimento inovador e de valor estratégico. Esse deslocamento para as agências de consultoria significa que elas são percebidas como detentoras da “expertise” necessária para responder às exigências organizacionais. Isto pode significar que é pela via da consultoria que os profissionais da comunicação no contexto das organizações obtêm o reconhecimento estratégico para as práticas comunicacionais.

Uma característica dos profissionais de conhecimento intensivo é que estes procuram construir a sua identidade profissional baseando-se em pressupostos diferentes. A formação académica, a ética, o altruísmo, a certificação, as associações profissionais, o monopólio de um mercado de trabalho ou a regulação da entrada na comunidade profissional, não são os elementos centrais da construção de identidade e no reconhecimento profissional (Alvesson, 2001). A busca de identidade profissional e de reconhecimento é feita pela via da construção de uma imagem de “expertise” sobre eles próprios; através da retórica sobre as suas competências e pelas ligações sociais que alimentam, cruzando as actividades profissionais com as actividades pessoais.

Esta é, de facto, uma tendência de outras áreas disciplinares, como o marketing e os recursos humanos. Numa análise sobre o processo de profissionalização dos gestores de recursos humanos, que procuram também um reposicionamento como participantes da mudança no contexto organizacional, esta visão de conselheiro estratégico e a ênfase numa preocupação com os problemas das organizações, em vez das questões típicas de recursos humanos, parece ser uma identidade mais desejável que a visão burocrática tradicional destes profissionais (Wright, 2008). Esta re-conceptualização do seu papel para parceiro de negócios, para além de pretender acrescentar valor estratégico às suas funções e à organização, procura demonstrar esse valor aos gestores de topo. O mesmo se passa com o marketing, que se encontra num processo de «desconstrução» pretendendo «novos conceitos, novos paradigmas e novos desafios para obter vantagens competitivas numa sociedade pós-moderna e manter o “status” profissional e científico» (Freitas *et al.*, 2009. p. 175).

O que está em causa, quer num caso quer noutro, são profissões que, ao contrário de outras profissões da gestão, não obtiveram um reconhecimento imediato e que, através de uma redefinição da identidade e do discurso de legitimação, pretendem aumentar o seu estatuto profissional e científico. Deste modo, procuram uma nova e maior legitimidade, construída não só em termos de competência formal, mas também em competências que realçam a subjectividade, a ambiguidade, a intuição que permitem uma melhor resposta às novas forças sociais, culturais, ambientais e organizacionais.

Mas esta busca pelo valor estratégico na natureza das suas funções, desempenhadas no contexto organizacional de complexidade, tem, todavia, consequências em termos de reconhecimento de identidade profissional. Colocando de lado o papel administrativo ou tático e assumindo as funções puramente estratégicas da comunicação, como parceiros de negócio, pode colocar os profissionais numa posição de vulnerabilidade em relação a outras funções que se afirmam, igualmente, como estratégicas, para além das de recursos humanos e do marketing. Em vez de actuar como uma forma de fechar o campo profissional, a perspectiva de parceiros de negócio ou consultores internos parece diluir a identidade profissional, reduzindo barreiras de entrada e encorajando a entrada de outros grupos profissionais no campo (Wright, 2008; Tsoukas, 2009). Por outro lado, esta nova retórica pode estar em rota de colisão, ou pelo menos em contradição, com a identidade pretendida pelas organizações profissionais do campo, uma vez que as acções desenvolvidas por essas organizações estão, ainda, orientadas para uma perspectiva tradicional das profissões.

No essencial, a abordagem dos profissionais da comunicação estratégica como profissionais do conhecimento intensivo esclarece que o valor estratégico das profissões não resulta, apenas, do exercício da actividade ou de uma formação académica específica para a exercer. Este conceito de conhecimento é fundado pela mudança, pela complexidade, pelo caos e pela contradição, pela subjectividade e pela ambiguidade. Logo, tanto os investigadores da área como os profissionais devem centrar-se nestes aspectos, a fim de assegurarem a relevância profissional, estratégica e científica para a comunicação estratégica das organizações.

4.3. Um conhecimento transdisciplinar para o reconhecimento de uma actuação estratégica

Tendo-se compreendido a importância do conhecimento para a relevância estratégica da comunicação e para o reconhecimento da identidade profissional, pretende-se, agora, perceber que conhecimento sobre comunicação estratégica das organizações tem sido produzido.

A produção de conhecimento centrada mais nas preocupações de identidade do que na procura de novas soluções teóricas e práticas para o contexto organizacional não é um conhecimento revestido de valor estratégico. O foco na identidade é, aliás, uma das críticas que surge na análise da literatura. O facto de muito do conhecimento produzido se centrar na preocupação do reconhecimento e da construção de identidade é apontado como um elemento que contribuiu para a debilidade do campo da comunicação estratégica e dos seus profissionais (Butshi & Steyn 2006; Broadfoot & Munshi, 2007 citado por Mumby & Stohl, 2007).

O desenvolvimento no âmbito da internet, no final da década de 1990, ligando e dando poder às pessoas e às organizações em todo o mundo, confirmou a mudança de uma sociedade, não só de massa, mas verdadeiramente globalizada. Esta mudança confrontou as organizações com uma inevitável falta de imaginação, liderança e de flexibilidade para se adaptar, não por falta de inteligência ou de consciência, mas simplesmente porque a velocidade da mudança foi grande (Butshi & Steyn 2006; Wakefield, 2008). O campo da

comunicação estratégica e das organizações não estava, portanto, preparado para actuar nestes novos contextos sociais e organizacionais (Andrade, 2009).

O caso paradigmático é referido por Wakefield (2008) a propósito do impacto das tecnologias e consequente globalização no domínio das relações públicas. Para este autor, em vez de se ter produzido uma verdadeira reflexão teórica que ajudasse os profissionais de relações públicas a agir neste novo contexto global e multicultural, caiu-se na tentação, fácil e ingénua, de declarar que este novo contexto vinha transformar as relações públicas locais em relações públicas internacionais ou globais (Wakefield, 2008). Ou seja, face às profundas e rápidas alterações do contexto externo, considerou-se que o conhecimento existente das relações públicas, desenvolvido a pensar em contextos locais, nacionais, estáveis, servia aos novos contextos globais, subjectivos, virtuais e multiculturais. Este autor chama a atenção para o facto de o popular modelo simétrico de duas vias de comunicação de James Grunig, na década de 1980, amplamente ensinado nos dias de hoje, ter surgido antes de a internet se ter tornado num meio de comunicação de capital importância nas organizações, sobretudo no contexto globalizado. Apesar desta crítica, o próprio Grunig (2009) defende que, por exemplo, os desenvolvimentos provenientes das novas tecnologias, em vez de porem em causa o seu modelo assimétrico bidireccional, são a ferramenta perfeita para o concretizar.

Os responsáveis por criar relacionamentos em contextos internacionais ou globais têm de possuir um elevado nível de conhecimento acerca do mundo, mas estes continuaram a praticar estratégias de relacionamento com base nos modelos pensados para agir localmente. Entende-se que há uma insuficiência de produção teórica que guie os profissionais da comunicação estratégica num mundo complexamente globalizado: «a literatura continua a ser insuficiente para prática internacional e o conhecimento do corpo teórico das relações públicas não é verdadeiramente multicultural» (Wakefield, 2008, pp. 144/145). E se não é multicultural não é adequado para guiar a prática, porque os profissionais não percebem a complexidade dos ambientes internacionais. A literatura produzida continuou, pois, muito centrada em prescrições normativas (Coornelissen & Thorpe, 2001).

Mas a ausência de pensamento crítico e novas reflexões não acontece apenas no domínio da academia. A disciplina de relações públicas emergiu a partir da sua função prática nas organizações, no início do século XX, em resultado de mudanças no contexto económico, político e social, como se colocou em evidência no capítulo II, e só posteriormente se tornou numa disciplina académica e científica. No entanto, nem no

contexto da prática surgiram movimentos ou iniciativas de uma dimensão verdadeiramente global, ao nível dos departamentos de comunicação. Os resultados desta negligência foram a disseminação do pessoal, a ausência de visão estratégica da função comunicação e a excessiva dependência das agências externas de consultoria. Butshi e Steyn (2006) reforçam que é também da responsabilidade dos próprios profissionais o empobrecimento do campo teórico. Os autores fazem referência a um estudo, junto de os CEO's, no qual estes se revelavam insatisfeitos com a performance dos seus gestores de comunicação, descritos como tendo falta de conhecimento sobre comunicação, falta de treino, falta de perícia e de experiência para liderar a totalidade da função comunicação até à excelência.

A apreensão das reflexões destes autores sobre os contributos, quer dos profissionais, quer dos investigadores e académicos para a elevação da comunicação estratégica das organizações, quer como disciplina científica, quer como prática, revelam um panorama de alguma estagnação no domínio da produção de conhecimento teórico. Reforçando a ideia de insuficiência das teorias da gestão e da comunicação estratégica para ajudar a orientar a relação entre as organizações e sociedade, Andrade (2009) entende, no entanto, que essa é uma oportunidade para o campo produzir novo conhecimento.⁵⁶

Neste cenário parece ser consensual que é necessária uma «redefinição do campo» e que a «função da comunicação corporativa precisa de um novo paradigma» (Butshi & Steyn, 2006, p. 107). Aponta-se, portanto, para um novo padrão de pensamento sobre as organizações e as suas questões da comunicação no seu âmbito. Este novo paradigma é uma abordagem estratégica da comunicação (Butshi & Steyn, 2006; Grunig & Grunig, 2000).

No cerne da definição deste novo paradigma do campo da comunicação das organizações está, precisamente, a produção de um novo conhecimento, que deve surgir através da investigação. Álvaro Esteves, na entrevista que concedeu, atribui essa responsabilidade, justamente, aos académicos: *«É a academia que deve assumir a responsabilidade de antecipar o futuro do perfil dos profissionais»*, afirma.

Butshi e Steyn (2006) defendem que a missão central dos estudiosos e educadores deve ser conduzir estudos que contribuam com conhecimento para uma disciplina científica.

⁵⁶Portugal não escapa a esta escassez de produção de conhecimento. Apesar deste campo ser reconhecido pela academia em termos de ensino, associada à área das ciências sociais, de haver mais de quarenta cursos de mestrado (Ver anexo 5), ao nível dos doutoramentos foram identificados apenas cinco programas de formação em “ciências da comunicação”, “ciências da informação” “ciências da cultura e da comunicação”, em cinco universidades portuguesas.

Os académicos devem empenhar-se na construção de uma nova teoria, de forma a produzir novos modelos, novos conceitos e teorias relevantes e inovadoras que redimensionem a comunicação no contexto organizacional, para além da dimensão tática e de gestão.

Os estudos sobre a importância das “organizações de conhecimento intensivo”, em particular das consultoras, e a percepção dos gestores de topo sobre a despreparação dos profissionais demonstram que nenhum dos intervenientes no processo comunicacional das organizações pode descartar-se da responsabilidade de produzir esse novo conhecimento. É uma tarefa que cabe tanto à academia como aos profissionais.

Importante é que esse novo paradigma de conhecimento deve assentar em dois pilares fundamentais: estudos comparativos que permitam identificar as práticas de cada país, as semelhanças e as diferenças, tendo em conta as novas mudanças sociais, culturais e económicas; e os estudos de âmbito internacional centrando o foco na prática de comunicação em ambientes internacionais culturalmente diversificados (Wakefield, 2008). Estes devem ser centrados em macro análises, que rompam com a barreira do tático e operacional e ajudem a comunicação a elevar-se aos níveis mais altos do pensamento estratégico. Este conhecimento deve incidir sobre o núcleo de competências e processos necessários para racionalizar a função, no melhoramento de benefícios para os “stakeholders” (tanto internos, como externos), assim como em novas formas de explorar os activos de comunicação. Acrescenta, deste modo, valor à organização e métodos inovadores de avaliar a performance das estratégias comunicacionais (Butshi & Steyn, 2006). Ou seja, um novo conhecimento que torne os profissionais em elementos pró-activos a desempenhar um papel estratégico aos níveis macro, interpretando as questões de forma estratégica e fornecendo orientações igualmente estratégicas. As palavras-chave são interdisciplinaridade (Van Riel, 1995; Deetz, 2001) e transdisciplinaridade (Cheney, (2007). Nesse sentido, deve-se analisar as propostas mais inovadoras e pertinentes que vêm de outras áreas ou correntes de pensamento e de conhecimento para que a comunicação seja efectivamente estratégica para organizações e para a sociedade (Cheney, 2007).

Uma visão multidisciplinar significa que as fundações originais, a partir das quais os especialistas construíram a sua “expertise”, no marketing e nas ciências da comunicação, já não são suficientes (Van Riel, 1995). Para este autor deve ser prestada uma particular atenção para com as ciências da organização, psicologia e gestão estratégica (Van Riel, 1995). Ou à

ciência política, sociologia, segundo Cheney (2007), para o desenvolvimento de um quadro de trabalho verdadeiramente estratégico.

Deetz (2001), quando apresenta as grandes linhas de investigação de onde provêm esses contributos relevantes, fá-lo de uma forma inclusiva em termos evolutivos, uma vez que reconhece e integra os modelos do passado, mas aponta caminhos para o futuro. A análise de Deetz (2001), para além de ser inclusiva, complementa com a actual e a futura investigação com abordagens ou modelos que permitam acrescentar conhecimento para os profissionais da comunicação estratégica. Um conhecimento capaz de responder às necessidades de um contexto organizacional e ambiental em permanente evolução. Deetz (1996, 2001) defende que há quatro modelos onde a comunicação estratégica pode recolher contributos para a atingir esse objectivo: os estudos normativos, estudos interpretativos, estudos críticos, estudos dialógicos.⁵⁷

⁵⁷O autor refere que neste caso poderia usar a expressão pós-modernista, mas que intencionalmente não o faz para evitar confusão com o cada vez mais comercial uso do termo pós-moderno, no sentido do «sociedade pós-moderna» (Deetz: 2001, p. 30).

Quadro 2: Protótipos de discurso de pesquisa da comunicação no contexto organizacional

Tema/Discurso	Normativo	Interpretativo	Crítico	Dialógico
Método	Ciência nomotética	Hermenêutica e etnografia	Criticismo cultural, ideologia crítica	Desconstructivismo Geneologia
Metáfora de relação social	Económica	Social	Política	“Mass”
Metáfora Organizacional	Mercado	Comunidade	“Polity”	“Carnival”
Problemas a que é dirigido	Ineficácia e desordem	Ausência de sentido e ilegitimidade	Dominação e consentimento	Marginalização, Conflito Supressão
Preocupação com c comunicação	Fidelidade, influência, necessidades de informação	Aculturação, afirmação de grupo	Falta de reconhecimento, Distorção sistemática	Discurso de fechamento
Estilo Narrativo	Científico, técnico, estratégico	Romântico Abrangente	Terapêutico, directivo	Irónico, Ambivalente
Identidade	Moderna	Pré-moderna	Moderno tardio	Pós-moderno
Benefícios organizacionais	Controlo, e expertise	Empenhamento Qualidade de trabalho	Participação, conhecimento	Diversidade, criatividade
Disposição	Optimista	Amigável	Suspeita	Lúdico
Medo social	Desordem	Despersonalização	Autoridade	Totalização, normalização

Fonte: Adaptado a partir de Deetz (1996, 2001).

A visão normativa encara as organizações como objectos susceptíveis de serem descritos, previsíveis e controlados. É uma perspectiva com objectivos económicos e toda a investigação é feita no sentido de ajudar a atingir esses objectivos. Orientada para o mercado, é, portanto, uma perspectiva funcionalista sobre a comunicação, centrada na codificação, na procura de regularidade e na normalização, apolítica e neutra. É um discurso muito positivista da acumulação progressiva do saber, das grandes narrativas que façam face à desordem e ajudem os processos produtivos. A comunicação é encarada e discutida sob o

ponto de vista informativo, que visa controlar e orientar. As grandes linhas de referência do modelo normativo são: a procura de leis gerais que possam ser universalmente aplicadas nas organizações, os grande sistemas e o desenvolvimento de competências de comunicação, ou seja, da “expertise”. O desenvolvimento de competências tem, também, a particularidade de ser apreciado, não só no domínio da pesquisa, mas também no ensino e nas actividades de consultoria. A procura de desenvolvimento de competências vai desde a gestão da comunicação interpessoal, ao falar em público e às relações públicas. Recentemente, os investigadores têm acrescentado às tradicionais linhas de investigação temas como a criatividade, aprendizagem e participação de “stakeholders”. A corrente normativa, centrando-se nos problemas de fidelidade, necessidades de informação, procura resolver problemas como a ineficácia e a desordem, proporcionando competências que ajudem a controlar o sistema organizacional. Este modelo mais normativo e pós-positivista partilha, no entanto, hoje, espaço com pontos de estudos mais interpretativos, crítico e dialógicos/pós-modernistas.

A partir da década de 1980, irrompe o modelo que Deetz (2001) designa de modelo interpretativo. Os investigadores deste modelo olham para a organização como um espaço social. As organizações são um tipo de comunidade que partilham importantes características com outro tipo de comunidades. Do ponto vista da actuação das organizações, a ênfase é portanto no social e não no económico. Nesta dimensão interpretativa entram análises não qualitativas, como as antropológicas e etnográficas. Foi no âmbito destes estudos que a cultura organizacional recebeu ampla atenção e se desenvolveu. É a procura da salvaguarda de estilos de vida, com toda a sua diversidade e complexidade. Centra-se na partilha de valores de práticas comuns com vista a obtenção de harmonia nessas comunidades, num discurso, por vezes, com características românticas. Os estudos interpretativos encaram a comunicação de uma forma muito mais rica do que a corrente normativa, uma vez que a entendem como fundamental para o processo de criação de sentido na vida das organizações. Menos centrados nas questões da eficiência, da desordem e da produtividade, preocupam-se com a ausência de sentido e de legitimidade das organizações, elegendo como temas centrais o empenhamento, a implicação dos indivíduos e a qualidade de vida no trabalho. Isto não significa que não se preocupem, como os normativos, com as questões do “fazer bem feito”, mas as questões centrais da cultura organizacional procuram perceber como se desenvolveu, como se modificou, como os grupos concebem e resolvem os conflitos, como a estruturas institucionais se modificam e como as culturas se diferenciam quando cruzadas com

definições nacionais e práticas de gestão diferentes. Os estudos interpretativos, sobre a cultura organizacional, foram um marco histórico em termos de legitimidade entre a comunidade académica deste campo de estudo, precisamente por se centrarem em questões que iam para além da «produtividade ou fazer dinheiro» (Cheney, 2007, p. 85).

No início da década de 1990, muitos dos investigadores deste modelo começaram a questionar a lógica de exibição de uma “cultura unificada” e consensual, em contextos turbulentos. Então, os próprios passaram a prestar atenção a aspectos como a fragmentação, tensões e conflitos que essa cultura continha. Este modelo tornou-se mais dialógico e mais crítico.

Os estudos descritos como críticos, por Deetz (2001), observam as organizações como o resultado de criações históricas, conseguidas em conjunturas de lutas de relações de poder. Às dimensões económicas e sociais das perspectivas anteriores, este protótipo de análise traz uma dimensão política para as organizações. Preocupam-se com o exercício do poder e as questões políticas dentro das organizações. E, neste sentido, os estudos incidem sobre as rotinas e as distorções comunicativas, que são entendidas como formas de exercício de poder, que podem ter consequências negativas para os processos de tomada de decisão e gerar conflitos organizacionais. Preocupam-se com a existência de “fóruns” de comunicação e discussão sobre conflito, onde os mesmos possam ser resolvidos de forma justa e equitativa, essenciais para actuações justas. Dos modelos apresentados pelo autor, a perspectiva crítica é aquela que mais valor dá às questões morais e éticas, daí considerar-se que tem um discurso terapêutico. Os principais contributos destes estudos para a comunicação foram criar locais de trabalho e uma sociedade que sejam livres da dominação, onde todos os membros possam contribuir de forma igual para a produção de sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e o progresso de todos. Os objectos de análise desta corrente centram-se na relação entre as organizações e uma sociedade mais ampla; sobre a destruição da esfera pública; os processos internos de dominação de raciocínios instrumentais; encerramentos discursivos e processos de consentimento e situações de dominação, de distorção e de distorções comunicativas nas organizações.

Por último, Deetz (2001) apresenta o protótipo dialógico (pós-moderno). Este modelo tem as suas raízes em França e como referências nomes como Bourdieu, Derrida, Lyotard, Kristeva, Foulcault, Baudrillard, Deleuze entre outros (Taylor & Every 2000). Para os dialógicos, a ênfase está na questão política, nos conceitos de fragmentação, textualidade e

resistência. Do ponto de vista da comunicação das organizações, preocupa-se com a assimetria e dominação no processo de decisão; a identidade é tomada como plural e dinâmica (não podem ser enclausuradas, fixas ou unitárias). Este modelo procura, assim, superar os conflitos. Em vez de reformar o mundo, os estudos dialógicos procuram mostrar a parcialidade da realidade, os seus pontos de resistência e as complexidades escondidas. Os temas de eleição são: a centralidade do discurso, com ênfase na linguagem como sistema de distinção que é central nos processos de construção social; as identidades fragmentadas, ilustradas pela defesa de uma autonomia individual e produção de significados; crítica filosófica da presença, com ênfase no entendimento de uma natureza construída de pessoas e realidades; perda das fundações e macro-narrativas, contra os sistemas teóricos e teorias de grande escala como o marxismo e funcionalismo; ligação poder/conhecimento centra-se na análise e reivindicação do conhecimento/"expertise" como verdade dos sistemas de dominação; hiper-realidade, com ênfase na natureza fluida, hiper-real do mundo contemporâneo, no papel dos "mass media" e das novas tecnologias; pesquisa como resistência e indeterminação, explorando a importância da pesquisa em processo de mudança rápida para dar voz ao que possa estar encerrado pela realidade (Deetz, 2001).

Este roteiro de temas centrais, onde a comunicação estratégica das organizações se deve inspirar e sobre os quais deve produzir conhecimento, não significa que seja elaborado à porta fechada no contexto académico. Esta proposta de realinhamento do campo da comunicação, orientada para a produção de um novo conhecimento, deve basear-se numa compreensão profunda dos problemas práticos da profissão e na participação activa dos próprios profissionais de outras áreas que vão além da dimensão dos objectivos de eficácia organizacional (Van Riel, 1995; Butshi & Steyn, 2006).

4.3.1. O conhecimento como fonte e resultado da intervenção profissional e social

O olhar crítico e dialógico é a inspiração para uma pesquisa que integra os mais recentes desenvolvimentos da trilogia organizacional: responsabilidade social, comunicação transparente, gestão da reputação, segundo Butshi e Steyn (2006), ou o "focus" no cliente, discussão ambiental, efeito no processo político, estabilidade económica, saúde e segurança e qualidade e segurança (Deetz, 2001, 2003). É um olhar mais profundo do que a simples

perspectiva ética ou da regulamentação, do ponto de vista do comportamento dos indivíduos. Incide mais sobre uma questão moral e de bem social e uma questão de comunicação, uma vez que se baseia num processo de interacção através dos quais se incorpora valores e toma decisões (Deetz, 2003). Portanto, é tanto uma questão de “corporate governance” como de comunicação, o que remete para os processos de tomada de decisão dentro das organizações e para o conhecimento sobre novos valores, sobre os direitos e as capacidades de outros membros organizacionais (Andrade, 2009). Isto significa abandonar de vez os modelos tradicionais de decisão “gestor/patrão” para os modelos “stakeholders”⁵⁸ mais participativos (Deetz, 2003).⁵⁹

Ao contrário dos modelos tradicionais de organização, em que a comunicação era usada para ajudar a atingir os objectivos económicos, neste modelo reconhece-se múltiplas formas de propriedade, que permitem uma ampla participação de todos. Se no primeiro modelo, os “stakeholders” limitavam-se a uma representação económica, no segundo caso, a essência do processo é envolver vários e simultâneos objectivos. A atenção a estas partes interessadas é estratégica para conseguir lealdade, envolvimento e empenhamento, implicação e diminuir resistência. A relação entre a organização e os seus “stakeholders” pode ser concebida como um processo negocial que permite atingir mútuos objectivos (Andrade, 2009). Ora, a comunicação é o meio pelo qual a negociação acontece. Então a teoria da comunicação precisa de desenvolver concepções sobre a interacção humana, racionalidade, negociação que, sugere Deetz (2001), vão para além dos objectivos de comunicação tradicionais centrados nos processos de influência e controlo. Concepções que permitam desenvolver processos de comunicação que usem as situações de potencial conflito e diferença no sentido de gerar respostas criativas de “win-win”. Novas concepções que permitam melhorarem as decisões colaborativas feitas entre “stakeholders” e a organização, no sentido de obter maior responsabilidade e produção mais eficaz (Deetz, 2003).

Ao participar na produção deste tipo conhecimento, é possível reconhecer como essencial a gestão estratégica da comunicação e permitirá aos profissionais do campo

⁵⁸Entende-se “stakeholder” como «“parte interessada” (ou ainda “implicada”, “influyente”), em processos negociais e decisoriais de maior ou menor envergadura» (Andrade, 2009, p. 1).

⁵⁹Stanley Deetz tem desenvolvido estudos que reflectem sobre a actuação das organizações nas sociedades democráticas. Numa sociedade onde tudo, desde as identidades pessoais, o uso de recursos naturais, até à distribuição de bens, está cada vez mais sob o controlo de corporações económicas. Face a essa omnipresença, Deetz defende que numa sociedade democrática, onde todos somos afectados pelas organizações, todos temos direitos de representação (Deetz, S. 1992, *Democracy in Age of Corporate Colonization's: Developments in Communication and Politics of Every Life*. Albany: State University of New York Press).

demonstrar o valor da sua contribuição em termos de eficácia organizacional, assim como ganhar o respeito e o reconhecimento dos gestores do topo. Um conhecimento que torne os profissionais da comunicação estratégica das organizações em parceiros estratégicos, capazes de resolver problemas complexos, através do conhecimento inovador em organizações que valorizam os processos de aprendizagem.

É um apelo a abordagens que produzam um conhecimento mais holístico, em detrimento das abordagens especializadas, ou seja, mais orientadas para a produção de teorias que ajudem os profissionais da comunicação a actuar mais ao nível estratégico, mais do que insistir na dimensão de habilidades/”skills”. São abordagens mais orientadas para dotar os profissionais de conhecimento que permita um entendimento e análise globais das situações que terão de enfrentar. Um conhecimento para «atravessar fronteiras, géneros e audiências» (Cheney, 2007, p. 84), que torna a actuação dos profissionais de comunicação verdadeiramente estratégica, porque, não excluindo, vai além da tradicional actuação, normativa, funcionalista de controlar e influenciar em função dos objectivos económicos da organização.

Os profissionais só poderão possuir essa dimensão estratégica, a partir de uma visão mais alargada do mundo onde as organizações actuam, daí a obrigatoriedade da análise transdisciplinar. Se é ponto assente que as organizações são impulsionadas por força das transformações sociais, culturais, económicas, políticas, organizacionais da sociedade contemporânea, exige-se um debate que aponte novos rumos, novos desafios para a comunicação estratégica das organizações. Isto significa que os investigadores do campo devem tomar como possibilidade de estudo todos os aspectos da economia e da sociedade, como movimentos sociais, redes informais, internet (Buzzanel, 1997; Edley, 2001; Harter, 2004; Medvev, 2004) ou a conservação e a degradação ambiental, a organização de trabalho transnacional, a participação na esfera pública, pobreza e sem abrigo, entre outros temas (Anderson & Calvin, 2003; Bullis, 1997; Cloud, 2005; Papa, Awal & Sinhghal, 1995; M. Stohl & Stohl, 2005; Zoller, 2005, in Cheney, 2007).

Esta pode parecer uma realidade distante ou até utópica, mas já é possível encontrar evidências desta nova postura dos profissionais de comunicação estratégica, em alguns pontos do globo. A ABERJE organiza, numa clara analogia aos “médicos sem fronteiras”, o “1º Encontro de Comunicadores sem Fronteiras”. Esta iniciativa é uma resposta ao apelo de equipas de académicos da Universidade Católica de São Paulo, compostas por

psicoterapeutas, médicos, psicólogos, aos comunicadores do Brasil para os ajudar a fazer face às consequências de fenómenos «como terremotos, fortes chuvas, entre outros, que têm atingido diversas regiões do Brasil e do mundo, causando prejuízos sociais, ambientais, económicos e humanos. O objectivo é buscar nos comunicadores empresariais um apoio na disseminação de conhecimento à população a respeito de sintomas, do que deve ser feito e de como procurar ajuda nestas situações».⁶⁰

É a partir do conhecimento produzido a partir destes novos “issues” que a identidade dos profissionais se tem de reconfigurar e poderá ser uma identidade verdadeiramente estratégica, no sentido de acrescentar valor não só às estratégias organizacionais, mas também à sociedade. Integrados em equipas transdisciplinares, poderão, seguindo o coração, ou numa linguagem mais formal, a imaginação e a criatividade dos trabalhadores do conhecimento intensivo e usar a cabeça, para perceber onde a sua expertise é mais necessária, como refere Cheney (2007).

Neste processo é importante que o campo académico e profissional não estejam de costas voltadas, como o exemplo brasileiro, acima descrito, demonstra. Este novo conhecimento sobre comunicação não é importante apenas para os pesquisadores. Os resultados da investigação não podem ser apenas usados para demarcação de territórios das diferentes “tribos” das ciências da comunicação (“corporate”, “business” ou organizacional, ou pós-modernistas, interpretativos, críticos ou positivistas), ou servir para debates dentro das próprias tribos, como alguns artigos parecem revelar (Mumby & Stohl, 2007). Nesse caso, o conhecimento produzido será irrelevante para a actuação das organizações na complexidade da sociedade actual. Os resultados deste investimento têm de ter aplicabilidade nas práticas profissionais. A pesquisa deve ser sempre orientada no sentido de fornecer aos profissionais um melhor entendimento sobre as melhores práticas profissionais e sociais (Suchan & Charles, 2006).

Esta perspectiva não representa a emergência de uma nova profissão, ou pôr de lado o conhecimento que vem do passado, tanto do campo científico, como dos métodos e das práticas profissionais. Representa apenas uma nova forma de encarar as múltiplas intervenções da comunicação. Por isso, deve haver disponibilidade por parte dos profissionais para aplicar estas ideias básicas provenientes do campo científico, nos seus próprios campos. O caminho é os profissionais e teóricos da comunicação estratégica e das

⁶⁰http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=2310&EDITORIA=Eventos

organizações observarem o mundo e todas as suas manifestações sociais, políticas, económicas, organizacionais e comunicacionais sob o ponto de vista de serem campos onde a sua intervenção pode ser necessária (Andrade, 2009).

Para além desta dimensão dos assuntos com que os profissionais da comunicação estratégica têm de lidar e dominar, no sentido de incorporar na sua actividade ao serviço das organizações e do mundo que as rodeia e afecta, há outros elementos que eles são obrigados a encarar com atenção. Essa atenção resulta dos impactos que as tecnologias da informação e da comunicação têm no seu quotidiano, naquilo que são e no que fazem no âmbito das organizações.

4.4. Impactos das novas tecnologias nas profissões da comunicação e na identidade profissional

Outra das implicações que esta perspectiva aberta ao mundo introduz no campo da comunicação estratégica e, por consequência, na identidade desses profissionais, resulta do embate de outro elemento que testa aquilo que são e a sua capacidade de actuação em termos de conhecimento e práticas profissionais: as tecnologias da informação e comunicação.

O desenvolvimento tecnológico foi colocado ao serviço da sociedade e do seu progresso, e o conhecimento é visto como «um valor ético, social, cultural e económico fundamental que promove a criação de riqueza e emprego, a qualidade de vida e o desenvolvimento social».⁶¹ A comunicação não escapa a essa visão sobre o poder das tecnologias. Grunig (2009) descreve como frenético o fascínio que muitos profissionais têm sobre os impactos dessas tecnologias nas práticas profissionais. Segundo este autor, a ideia de revolução é pura ilusão, se os profissionais não perceberem que não podem, simplesmente, transferir as práticas dos meios tradicionais para esse novo meio. Este fascínio é como se as chamadas novas tecnologias da informação e da comunicação tivessem o poder de resolver de forma milagrosa as questões políticas, económicas e sociais, a partir de novos instrumentos técnicos e de redes mediáticas criando uma ideologia da comunicação ou uma sociedade da comunicação (Mesquita, 2000; Soares, 2006, Ferreira, 2009). Para alguns, esta é uma visão exagerada, defendendo que atribuir às técnicas de comunicação e novas

⁶¹www.unic.pt.

tecnologias o papel de «parteira de finalidade social e produto de transformação social é confundir performance com sentido» (Guerin, 1997, p. 5), uma vez que estes novos instrumentos permitem comunicar mais e melhor, mas não nos dizem por quê e para quê comunicar.

Mas o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, sobretudo a partir da década de 1990, lançou a sociedade no paradigma comunicacional, digital, mediatizado, em rede e globalizado. E se há quem questione o carácter revolucionário da internet, como Guerin (1997), não é possível negar o salto qualitativo e quantitativo das transformações que esta provocou no seio da comunicação, desde as indústrias culturais (desde as notícias, às telenovelas), mas, sobretudo, no domínio da multimédia e da televisão que se tornou interactiva, digital, por cabo, de alta definição, ou nos telemóveis, onde todas as interacções são possíveis, com a televisão, a internet outros telemóveis, tudo em convergência mediática.

Vive-se num plano onde a comunicação face a face e a comunicação mediada por qualquer instrumento tecnológico, seja o telefone ou o computador, pode sobrepor-se (pode-se estar no mesmo espaço físico com uma pessoa falando com ela e, simultaneamente, enviar-lhe informações através de correio electrónico ou a enviarmos mensagens enquanto vemos televisão): «estamos vivendo não só num ambiente “multimédia”, mas num verdadeiro ambiente multicomunicativo» (Jackson, 2007, p. 8).

4.4.1. “Medias” em mutação, profissões em reconfiguração.

As organizações como parte integrante da sociedade estão sujeitas a todas as mudanças que aí ocorrem. É nesses contextos multimédia ou multicomunicativos que as mesmas actuam e lutam para se manterem e para cumprir a missão a que se propõem. E a convergência mediática que verificamos na vida quotidiana dos cidadãos também ocorre com a mesma intensidade no processo de comunicação das organizações. Pode-se descrever uma organização como «uma micro-sociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, económicas políticas e simbólicas» (Kunsch, 2007, p. 42).

Na era do digital, as organizações tornaram-se virtuais, globais e com a comunicação “online” tornaram-se mais transparentes. Estas transformações tiveram impactos tanto nos

produtores das diversas indústrias da comunicação, como nos responsáveis pela comunicação das organizações.

A Web 1.0 provocou um novo paradigma comunicacional em termos da disponibilização de novas ferramentas e de novos formatos para os responsáveis de comunicação gerirem e articularem de forma integrada. Com a evolução da Web 1.0. para a Web 2.0, a internet deixa de ser considerada uma simples rede de computadores e despoletou um novo conjunto de actividades.⁶² Se o telefone era um meio de um para um, a internet pode ser o que se quiser, um meio de um para um, de um para muitos e muitos para muitos (Gillmor, 2005). As organizações vivem esta realidade e com ferramentas cada vez mais sofisticadas e convergentes, procurando explorar comunicacionalmente esta tendência que tem vindo a crescer e a ganhar cada vez mais adeptos organizados em rede, com características de tribo, em volta de ideias, de marcas ou pessoas.

Se no início deste século as primeiras novidades disponibilizadas pelas tecnologias da informação e da comunicação foram vistas como ferramentas que permitiam a novos e velhos profissionais melhorar o processo de produção, tornando mais fácil a vida de todos, rapidamente o poder de transformação das novas tecnologias se tornou dominante e muitos olharam para estas inovações tecnológicas com alguma apreensão. Apreensão pelos impactos causados quer nos actores organizacionais, quer nos actores individuais de todas as disciplinas da comunicação, em termos de técnicas de acesso e uso, assim como a sua articulação com as culturas profissionais das diferentes profissões da comunicação e pelas consequências em termos do tipo conhecimento que exigem e produzem.

Verifica-se, também, que cada nova tecnologia que surge parece querer ditar o fim da anterior. Quando apareceu a rádio, ditou-se a morte dos jornais, quando apareceu a televisão ditou-se a morte dos dois anteriores. A mesma discussão se faz hoje com internet e das múltiplas ferramentas que proporciona (Guerin, 1997; Guillmor, 2005; Andrade 2009).

No jornalismo a discussão é feita em moldes que questionam todo o futuro da própria profissão do jornalista. Discutem-se os efeitos, as vantagens e as desvantagens, em termos de credibilidade, os riscos de desinformação, a emergência de novos géneros e até o fim do

⁶²Desde o correio electrónico (segundo alguns ultrapassado) e a “intranet”, passando pela “blogosfera”, com “blogs”, “fotoblogs”, os “wikis”, salas de imprensa virtuais, “chats”, base de dados, conectividade, realidade virtual, ciberespaço, “links”, redes sociais, onde é praticamente impossível ter uma noção do número de redes existentes, como ao MSN, “Second Life”, “Facebook”, “Twitter”, “Hi5”, “Flickr” e “Windows LiveSpace”, “Youtube”, redes de trabalho, telemóveis, entre outras.

jornalismo nos moldes tradicionais. Quando surgiu a tecnologia dos blogues, muito se insinuou sobre o fim do jornalismo tradicional, perante este novo meio (Gillmor, 2005).

O jornalismo e os jornalistas não desapareceram, mas viram a sua realidade de trabalho modificar-se e os impactos na profissão têm sido objectos de amplo debate (Garcia & Oliveira, 1994). Face a esta avalanche e perante a abundância de “fazedores de notícias” que emergiram na blogosfera, o tradicional papel de mediador do jornalista está em causa. Mas não só, desde a qualidade da informação, da falta de formação, passando pelo impacto de muitos destes profissionais deixarem de desenvolver a sua actividade no espaço físico tradicional, que eram as redacções. Hoje podem ser jornalistas em qualquer lugar, ficando assim distantes da influência que esses espaços exercem em termos de formação da cultura profissional, tão importante para a formação de “tribos”.

O debate vai desde a emergência dos chamados “cidadãos jornalistas” até às implicações das plataformas integradas e distribuição na defesa dos direitos de autor desses profissionais, passando pela credibilidade da imensidão de informação que a “rede” possui que não chega a atingir o patamar da “sabedoria” e pela relação entre os jornalistas e as fontes (Gomes, 2009). Numa actividade que historicamente associa o seu desenvolvimento e o seu reconhecimento com o desenvolvimento das sociedades democráticas, essa relação é agora questionada. Num recente artigo de opinião, Pinto Balsemão reflectia sobre a qualidade e até a sobrevivência da democracia face ao declínio do papel do jornalista nas funções de organizar, sistematizar e hierarquizar a informação, «em obediência a exigentes critérios profissionais» no sentido de construir conhecimento e sabedoria (Balsemão, 2009, p. 139).

O campo da comunicação estratégica das organizações parece olhar para estes novos “media” mais do ponto de vista das oportunidades e das potencialidades do que da ameaça, como revela Grunig (2009). Aliás, o uso das novas tecnologias na comunicação estratégica é aquela que apresenta maiores perspectivas de crescimento, segundo o sector das consultoras de comunicação. Num estudo realizado pela APECOM, as empresas alvo de estudo apresentam a área da comunicação digital como sendo aquela que mais será procurada pelos clientes. Nesse estudo, a área da chamada comunicação digital é aquela que actualmente aparece como sendo a menos predominante em termos de serviços solicitados, mas a que

apresenta melhores perspectivas de crescimento no futuro próximo, com 70% das empresas inquiridas a considerar esta área como a que mais vai crescer.⁶³

Nesta sociedade muticomunicativa, a internet assume o lugar de destaque pelo poder de atracção que representa para conquistar um grande número de públicos. Esta capacidade de sedução da internet transformou mesmo o modelo de negócio, com as receitas publicitárias a serem deslocadas para este novo meio. Segundo dados da “Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva” (ACEPI), ao contrário dos outros “media” (imprensa, rádio, televisão), a internet será o único meio onde os anúncios vão continuar a crescer em valor e número nos próximos anos.⁶⁴

A emergência de novos meios de comunicação e o seu permanente desenvolvimento, resultado da combinação entre invenção técnica, novas retóricas, rentabilização económica e usos sociais, permite (ou exige) um processo contínuo de invenção de novos conhecimentos, (como vimos no ponto anterior). Quando é possível esta combinação de factores, criam-se à volta desses novos artefactos tecnológicos novas actividades profissionais e as antigas são obrigadas a renovar-se em termos de conhecimento (Mesquita, 2000). Estas actividades oscilam entre uma imagem que gera, simultaneamente, fascínio e a desconfiança e que muitas vezes são reconfigurações de profissões como designações que remetem para a componente virtual: ciberjornalista, “technojournalists”; “journotechnologists” “web designer”, ciberinvestigador, “blogger”, assessores mediático; “webstrategist”, “consultor new media”, gestor de conteúdos “online,”; gestores das comunidades online e “digital practice leader”.

Mas corresponderão estas designações a novas profissões? Ou serão apenas novas designações na tentativa de construir uma imagem e retórica apelativa e diferenciadora da sua “expertise”, nos termos que Alvesson (2001) descreve para os profissionais do conhecimento intensivo? Analise-se os casos, “digital practice leader» e gestores das comunidades “online”. O primeiro surgiu numa notícia de uma revista do sector, para designar um “ex-digital practice leader” da agência “Lift” e actual “digital director” do “Grupo GCI”.⁶⁵ Apesar de ter sido solicitada uma descrição da função ao próprio, não foi obtida resposta favorável. No entanto, conseguiu-se chegar ao seu perfil profissional e das

⁶³“Meios & Publicidade, 06 de Novembro de 2009, Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação.

⁶⁴www.acepi.pt.

⁶⁵No âmbito deste esclarecimento foi pedido a Miguel Albano para que descrevesse as suas funções nessa qualidade, apesar da troca de mensagens, nunca houve uma resposta favorável em termos de descrição de funções.

suas actividades através de rede social “Linkedin”. Nesta rede social, o próprio, apresenta como suas especialidades: «Community Relations, Brand & Reputation Protection, Crisis Management, Technology, Problem Solving, Issues Management, PR & Communications»⁶⁶. Esta descrição não aponta para grandes inovações em termos de áreas de actuação, como a comunicação de crise, a reputação de marca, a relações com a comunidade e gestão de relações públicas.

No segundo caso, a designação surgiu no âmbito de um seminário sobre os impactos da Web 2.0 nas relações públicas e no marketing. Rui Caraméz referiu que uma das consequências desses impactos foi o surgimento de novas profissões, como os “gestores das comunidades online”. Confrontado com a questão se isso não seria mais uma competência dos profissionais da comunicação estratégica do que uma nova profissão, o conferencista concordou, mas *«para grande parte das pessoas, temos que chamar nova profissão»*.⁶⁷ Embora não tenha sido explicada as razões dessa necessidade.

Não podendo fazer generalizações, em qualquer dos casos, parece estar-se mais perante um reajustamento de aplicação de conceitos já existentes às tecnologias digitais, do que propriamente à emergência de novas profissões no contexto dessas tecnologias direccionadas para a comunicação estratégica.

Outra questão é se estas aparentes novas profissões da interactividade procuram uma construção identitária profissional nos mesmos moldes mais tradicionais das profissões da comunicação estratégica mais definidas. Segundo Mesquita (2004), estes novos ofícios gerados à volta das tecnologias da informação e da comunicação disputam espaço com as profissões que já conseguiram um maior grau de institucionalização social e organizacional, mas são, muitas vezes, ocupações efémeras. Por outro lado, podem disputar espaço e disputar funções, mas estas novas ocupações, pela ligação que têm à tecnologia e o fascínio que esta exerce, têm sobretudo algum poder de ofuscação sobre as mais antigas.

⁶⁶<http://pt.linkedin.com/in/malbano>

⁶⁷Comunicação no âmbito do Seminário “As Relações Públicas e o Marketing na Era da Web 2.0”, na Escola Superior de Educação de Coimbra, em 16 de Abril de 2010. Rui Pedro Caraméz é professor universitário no Instituto Superior da Maia e autor do livro “*Linkedin - Como Rentabilizar a Sua Presença Online*”.

4.4.2. Ambientes de precariedade: identidades voláteis e diluídas

Tem, também, de se ter em conta os contextos, sociais, económicos, organizacionais onde estes ofícios surgem e se movimentam. Contextos marcados pela precariedade e instabilidade profissional, pela volatilidade, exigência de flexibilidade e de mobilidade (Mesquita, 2002). Nesses ambientes é provável que a preocupação com o conceito de identidade não possua o mesmo significado de antes, enquanto referência à estabilidade e à ordem (Ferreira, 2009). A velocidade com que as mudanças no domínio das tecnologias se processam pode ser, também, um elemento importante para que a questão da identidade não seja tão premente. Para as novas actividades, essas mudanças são propostas inerentes às actuais exigências em termos de conhecimento exigido a estes profissionais.

Mas será que para os que iniciaram a actividade profissional há pouco mais de 20 anos, quando as “auto-estradas da informação” eram uma ideia muito vaga, o domínio destes novos artefactos e formatos tecnológicos não serão mais uma “imposição” do que uma proposta? Como se viu, no ponto anterior, o campo teórico da profissão não conseguiu acompanhar as mudanças sociais provocadas pelo impacto das tecnologias, em particular da internet e da globalização, até porque as próprias «mudanças sociais são substancialmente mais lentas que as mudanças tecnológicas» (Ferreira, 2009, p. 186). Nem sabemos se se pode falar de uma identidade unitária para os profissionais da comunicação estratégica. A par dos profissionais com uma identidade um pouco mais definida, existirão estes novos profissionais, onde prevalece como denominador comum o domínio das técnicas de informática, tratamento da documentação, a criatividade nas áreas da escrita, da imagem e do grafismo «numa nebulosa multiforme de competências, talentos e vocações» (Mesquita, 2004, p. 198). Segundo este autor, estes não têm grandes possibilidades de delimitar fronteiras para espaços profissionais próprios e demonstrações de perícias próprias.

Mas, como se referiu, em várias partes deste trabalho, as exigências organizacionais não estão interessadas em demonstrações individuais de competências. No caso da comunicação estratégica das organizações, esta não pode estar centrada num indivíduo ou num departamento, mas integrada nos múltiplos níveis das organizações. Isto implica que esses profissionais participem nos níveis estratégicos da organização. Neste sentido, cada vez mais, os quadros são chamados a integrar equipas coordenadas com tarefas bem definidas e específicas que contribuam para objectivos colectivos. No campo de acção dos profissionais

das organizações, a possibilidade de os profissionais obterem reconhecimento profissional e social da sua “expertise” está mais diluída. A oportunidade desses profissionais usarem os seus “talentos especiais”, sem ser de forma articulada com os “talentos especiais” de outros géneros ou especialidades da comunicação, é bastante limitada e pode nem sequer ser do interesse das organizações (Alvesson, 2001). O que se espera destes profissionais, sejam eles emergentes ou mais instituídos é que tenham o cérebro em modo “aprendizagem”: «partilhando experiências, acompanhando as mais recentes inovações e sendo audazes na implementação das suas ideias» (Victorino, 2009, p. 8).

A delimitação dos espaços profissionais e de identidade, com inclusões, exclusões, definições de antagonismos dos diferentes grupos profissionais, a ser feita, terá de ser feita noutros círculos, que não o contexto organizacional. Mas o que esta análise revela é que em vez de se falar de uma identidade, deve-se falar, de acordo com os modelos dialógicos descritos por Deetz (2001), em identidades múltiplas ou fragmentadas, ou pelo menos em múltiplas pertenças, uma vez que actuam num campo aberto a uma diversidade de práticas, de perspectivas, metodologias e sensibilidades onde estão obrigados a interagir.

4.5. Síntese conclusiva

Iniciou-se este capítulo com a afirmação de que se pretendia perceber os impactos de uma sociedade orientada para o conhecimento e para a aplicação das novas tecnologias da comunicação e da informação, no campo da comunicação estratégica das organizações e na identidade dos seus profissionais.

A análise que agora se conclui demonstra que esses dois elementos tiveram impactos relevantes na redefinição da identidade dos profissionais da comunicação estratégica e do seu campo de actuação. Se o conhecimento sempre foi importante para o reconhecimento das profissões, esta análise revela que no caso das profissões da comunicação estratégica o conhecimento tradicional, assente num modelo de formação formal e cumulativa, não é suficiente para as exigências provenientes do meio onde as organizações actuam. Esta visão da limitação do conhecimento adquirido em termos, exclusivamente, formais foi o impulso para o surgimento de um conhecimento com características inovadoras: o conhecimento intensivo e os profissionais do conhecimento intensivo. Estes profissionais têm a

particularidade de integrar no conhecimento formal elementos do conhecimento implícito, como a criatividade, a ambiguidade e a inovação, usados para dar respostas aos desafios provenientes dos ambientes complexos e imprevisíveis da actualidade. É este modelo de conhecimento que os profissionais da comunicação estratégica devem perseguir. Um conhecimento que integra contributos das múltiplas correntes do saber seja elas normativas, interpretativas, críticas ou dialógicas e que permite dar respostas à multiplicidade de exigências organizacionais e sociais que as organizações enfrentam. Só mantendo um espírito aberto e de cooperação com as diferentes fontes de reflexão, sobre a comunicação e sobre as organizações é que os profissionais poderão adquirir uma identidade estratégica e obter reconhecimento como tal, no âmbito organizacional e no contexto social. Foram as carências ao nível do conhecimento dos profissionais no contexto das organizações que permitiram a ascensão de outro tipo de organizações, designadas de conhecimento intensivo, que são agora reconhecidas como detentoras de uma “expertise” estratégica.

É das empresas consultoras que desponta a identidade de conselheiro ou parceiro estratégico da interacção das organizações com os múltiplos grupos de interesse que se encontram no meio onde actuam. E é para os desejos ou imposições oriundos desses múltiplos grupos de interesse que os profissionais têm de orientar a sua atenção ou reconfigurar a sua actuação. Só assim conseguirão ajudar as organizações a implementar políticas de comunicação de acordo com as novas realidades sociais e serem vistos como actores relevantes dessa relação.

Para além do elemento conhecimento, também as novas tecnologias introduziram reconfigurações na comunicação estratégica das organizações e, forçosamente, na identidade dos seus profissionais. A primeira constatação é a divisão entre o fascínio e a desconfiança que as tecnologias geram entre os profissionais. Inegável é que os novos meios, criados no âmbito dessas tecnologias, em particular na internet, provocam um grande número de novas designações, supostamente referindo-se a novas profissões. Se são novas profissões ou apenas novas competências ou especialidades orientadas para esses artefactos tecnológicos não parece ser consensual. Certo é que a multiplicidade de denominações, se forem entendidas como novas profissões, colocam o campo perante emergentes modelos profissionais que necessitam de se articular dentro do já prolixo campo da comunicação estratégica.

É nessa multiplicidade que se incidirá a análise da próxima e última parte do trabalho. Haverá modelos a tentarem impor-se? Quem são os detentores dessas múltiplas identidades? Como se descrevem? Que discurso têm sobre si próprios e como são vistos? E estarão eles num processo de edificação ou reforço de fronteiras entre elas ou, pelo contrário, caminhamos para diluição dessas fronteiras?

Capítulo V

Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações: Um Mosaico de Profissões em Deriva Identitária

*«Somos...Sei lá o que somos? Sabe alguém o que nós somos, salvo o lugar por onde um cataclismo vai passar?»
(Fernando Pessoa, Carta a um Herói Estúpido, 1915).⁶⁸*

No capítulo anterior chamou-se a atenção para a multiplicidade de factores que podem ser associados à comunicação, em particular ao campo da comunicação estratégica das organizações. Além disso, foi realçada a importância e a diversidade de conhecimento que o mesmo campo precisa de possuir para ser reconhecido como relevante para a estratégia das organizações e para a envolvente onde actuam. Essa análise revelou, ainda, que a centralidade deste factor teve dois resultados: o desenvolvimento de um tipo de organizações, as consultoras, especializadas em fornecer conhecimento estratégico para outras organizações e a necessidade de produzir conhecimento que coloque os profissionais da comunicação estratégica na dimensão de parceiros e conselheiros estratégicos.

Para além da reflexão sobre o conhecimento, também os impactos provenientes das tecnologias da informação confirmam a reconfiguração em termos de multiplicação de actividades e de novas “personagens” associadas a essas actividades. Assim sendo, a análise da reconfiguração da comunicação estratégica das organizações que se fez, até este momento, parece indicar que o processo de construção de identidade dos seus profissionais se orienta para a possibilidade da existência de identidades múltiplas ou, pelo menos, de uma identidade multifacetada com características fluidas.

Falta, no entanto, incidir a atenção sobre o discurso dos próprios profissionais e dessas organizações que assumiram o papel importante no campo da comunicação estratégica. Será que esse discurso confirma ou está alinhado com os desenvolvimentos

⁶⁸<http://arquivopessoa.net/textos/3010>

descritos nos pontos anteriores do trabalho, em termos de práticas profissionais e identidade intentada?

Para além de detectar que elementos identitários procuram construir e projectar, pretende-se perceber se esses elementos revelam uma convergência de actuação ou se, pelo contrário, se verifica um esforço para reforçar as fronteiras entre os diferentes grupos profissionais que integram o campo das ciências da comunicação. Ou seja, procura-se analisar as interacções entre as múltiplas especialidades e grupos profissionais das ciências da comunicação.

Esta análise será feita tendo em conta três núcleos de análise: a partir do discurso associativo dos representantes do sector (das suas publicações, temas de “foruns”, eventos e prémios, temas que se destaquem); através da análise do discurso de apresentação das consultoras de comunicação (âmbito, abrangência e funções) e pelos requisitos exigidos pelo mercado, através da observação dos anúncios publicados na imprensa, solicitando profissionais para áreas da comunicação estratégica e dos seus concorrentes naturais, como o marketing e as relações públicas (Pieczka & L’Etang, 2000).

5. Profissionais da comunicação estratégica em busca do reconhecimento profissional

O reconhecimento dos profissionais da comunicação estratégica das organizações não tem sido fácil em Portugal. Esta questão tem sido problematizada desde a chegada das relações públicas e, ainda, não se resolveu, o que constitui um dos primeiros sintomas da debilidade em termos de reconhecimento de uma identidade bem definida. Este tema é, por vezes, referido como sendo de menor importância por alguns dos responsáveis associativos.

No entanto, do ponto de vista da análise da identidade «é estreito o vínculo entre identidade e o lugar ocupado pelos nomes pessoais na vida humana. Por nome, entende-se aquilo por que alguém é “chamado”. Se um ser humano tem de possuir um nome, porque é preciso que ele seja chamado, isto é, que a palavra lhe seja dirigida» (Ferreira, 2009. p. 74), pode-se dizer que um profissional tem a mesma necessidade em termos de afirmação da sua identidade e de reconhecimento da mesma. Quando alguém se refere a si próprio como “secretária”, ou “professor”, ou “gestor” negocia, implicitamente, uma interacção com outras identidades com que interage (Alvesson, 2008).

Para a génese do campo das ciências da comunicação e das suas profissões foram apontadas três profissões: o jornalismo, a publicidade e as relações públicas e fez-se referência aos impactos da emergência do marketing nesse campo. Ora um nome precisa de bases de sustentação que lhe permita resistir ao tempo (Ferreira, 2009). No caso das duas primeiras e do marketing, essa base parece ter sido conseguida e mantida de forma mais consistente e até legalmente reconhecida. Mas não se pode dizer o mesmo das relações públicas. Aliás, a comparação com essas outras actividades tem sido permanente e é um dos argumentos usados na defesa das suas reivindicações, em termos de ser reconhecida como uma actividade específica. Nos documentos analisados é referido que a actividade desenvolvida pelos profissionais da comunicação social há muito foi reconhecida por parte das entidades oficiais, através da “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas”. E surge, como exemplo, o facto de os Censos apresentarem o jornalismo como uma profissão.

Esta discussão sobre o que chamar a estes profissionais é semelhante à que foi detectada, nas décadas de 1920/30, entre os jornalistas portugueses divididos entre a designação de “jornalistas” ou “profissionais de imprensa”. Esta dicotomia resultava das antigas lutas entre os profissionais que estavam mais ligados a associações (os homens de letras, escritores) e os mais ligados ao sindicalismo (revisores, desenhadores, repórteres). A questão da denominação foi, definitivamente, resolvida com a criação do “Sindicato Nacional de Jornalistas”, cujos estatutos determinaram que a designação a adoptar deveria ser a de “jornalista”.

O que os profissionais da comunicação estratégica das organizações vêm reclamando é o mesmo reconhecimento que foi dado, há muito tempo, a outros profissionais das ciências da comunicação, apesar de pertencerem a outras “tribos”, como jornalistas, publicitários, designers e até fotógrafos.

5.1. As organizações associativas e a problemática da designação profissional

O reconhecimento oficial da actividade em países como a França (conselheiros de relações públicas) e a Espanha foi resolvido na década de 1960. Em Portugal, começaram por serem designados por relações públicas e as primeiras tentativas de legitimação e promulgação do estatuto da profissão foram iniciadas em 1972, pela SOPREP e depois pela

sua substituta, a APREP. O objectivo foi atingido dois anos depois com a inclusão do “Técnico de Relações Públicas” na “Classificação Nacional de Profissões” (CNP) e esta designação perdurou até à década de 1990.

Em 1991, na “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas” surgiu a expressão “Directores de Relações Públicas” e, três anos mais tarde, a par de designação de “Director de Publicidade e Relações Públicas”, surgiu a de “Director de Relações Públicas”. Mas apesar deste reconhecimento, fiscalmente a profissão continuou a não existir (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006).

A primeira década do século XXI foi marcada por acções por parte das várias associações do sector, no sentido da definição da actividade profissional. A análise da documentação das iniciativas revela alguma hesitação sobre o que deveriam chamar-se esses profissionais, mas aponta para o facto de “Relações Públicas” já não ser uma opção muito consensual.

Em Abril de 2000, no âmbito de “VII Encontro de Relações Públicas”, realizado no ISMAI, os alunos licenciados em cursos superiores de relações públicas e outros profissionais aprovaram que fosse solicitado ao “Governo Português” o reconhecimento oficial da profissão de “relações públicas”, à semelhança do que se passava na restante Europa. Esta iniciativa foi tomada em mãos pela ARPP e, apesar de ter sido agendada reunião com o então secretário de estado do trabalho, não se obteve desenvolvimentos por parte do “Governo” (Tojal *et. al.*, 2006).

No ano seguinte, numa acção conjunta, várias associações (APCE, APECOM, SOPCOM) tentaram, novamente, resolver a questão da designação da profissão em Portugal e o seu reconhecimento oficial e fiscal. No âmbito do “Fórum sobre a Profissão de Comunicador Empresarial”, realizado em Abril, de 2001, chamava-se a atenção para o seguinte: «os profissionais da comunicação empresarial têm vindo a impor-se no interior das suas empresas e organizações e a ganhar importância, (...) é uma função estratégica da gestão, tal como a função financeira, a função de recursos humanos ou a função produção»⁶⁹. Apesar disso, em termos fiscais era como se a profissão não existisse: «Ao contrário dos médicos, dos engenheiros, dos técnicos de contas e dos jornalistas. Para a “Administração Pública” é como se não existissem. São tão indiferenciados como quaisquer “outros”».⁷⁰ O

⁶⁹Exposição subscrita pela APCE, APECOM e SOPCOM, 27 de Setembro 2001.

⁷⁰Exposição subscrita pela APCE, APECOM e SOPCOM, 27 de Setembro 2001.

resultado deste fórum foi uma petição dirigida ao primeiro-ministro, com conhecimento do presidente da “Assembleia da República” e dos líderes dos “Grupos Parlamentares”, solicitando o reconhecimento das profissões no âmbito da comunicação institucional e a definição das suas várias categorias.

Na exposição enviada ao Governo, assinada pelos presidentes das três associações, Vitor Manuel Baltasar Rodrigues, da APCE, Álvaro Baptista Esteves, da APECOM e Aníbal Augusto Alves, da SOPCOM, assumia-se implicitamente que a designação de relações públicas devia deixar-se cair, ao dizer que estes profissionais «começaram por ser designados de relações públicas».⁷¹ O título do próprio fórum que deu origem à petição era “Sobre a Profissão de Comunicador Empresarial”, mas é evidente que a indecisão sobre uma nomenclatura definitiva persistia. Num documento com pouco mais de três páginas, é possível identificar as seguintes designações: “comunicador”, “comunicador empresarial”, “assessores de imprensa”, “consultores”, “comunicadores organizacionais”, “técnicos de comunicação”, não tendo sido avançada qualquer proposta definitiva do que deveriam chamar-se estes profissionais. Esta hesitação aponta para a dificuldade de os próprios responsáveis associativos optarem por uma designação que fosse suficientemente agregadora de todos os profissionais das agências e do meio organizacional.

Para requerer esse elemento, que era uma denominação oficial, este documento procurava fundamentar a sua reivindicação em factores considerados essenciais para afirmação de uma identidade de profissional. Faziam-no justificando a importância da sua actividade no mundo empresarial, uma vez que a comunicação: 1º) «é uma função estratégica da gestão, na qual os designados técnicos de comunicação têm vindo a assumir uma importância cada vez mais notória e fundamental nas estruturas organizacionais»; 2º) «funciona como interface entre as instituições e os seus públicos externos e internos»; 3º) «já tem um percurso largo no tempo e amplo conhecimento acumulado - contribuindo para a própria economia nacional»; 4º) e «os seus profissionais com uma formação superior apropriada (...) com reconhecimento oficial e que deveria há muito ter sido correspondida com a devida definição da profissão».⁷²

Face a estes argumentos, reclamavam o reconhecimento oficial urgente da profissão com a regulamentação clara: de uma carreira profissional, uma clara definição de funções e

⁷¹Exposição subscrita pela APCE, APECOM e SOPCOM, 27 de Setembro 2001.

⁷²Exposição subscrita pela APCE, APECOM e SOPCOM, 27 de Setembro 2001.

um enquadramento fiscal. Para além disso, exigiam o mesmo tratamento dado a outras profissões da comunicação como a publicidade, os designers, os jornalistas e até os fotógrafos que a “Direcção Geral dos Impostos”, considerava de «carácter científico, artístico ou técnico» (código 0308). Esta acção conjunta para fazer «chegar aos diversos pódios do Poder documentos de suporte às suas pretensões, foram, certamente, parar ao “arquivo geral” da governação», na opinião de Esteves (2008), e não obteve resultados.

Apesar do insucesso da iniciativa, o documento enviado às instâncias de Poder permite constatar vários aspectos em termos de identidade profissional desejada. Uma evidência é a tentativa de fechar o seu campo de actuação, em termos simbólicos. O documento denuncia, também, a importância de instituir um percurso profissional (carreira), assim como justificar socialmente a actividade (função social/altruísmo), através do seu percurso histórico e da sua importância para o funcionamento das organizações. Para além disso, procura reforçar o contributo económico da actividade para o país e, por último, inclui como argumento a questão do conhecimento adquirido por uma formação académica adequada ao exercício de funções.

Em 2003, a ARPP organizou o “X Encontro de Relações Públicas do ISMAI” que tinha como tema central a “Creditação Oficial da Profissão de Relações Públicas/Comunicador Institucional”. Na brochura de apresentação do evento é feita referência que esta era mais uma iniciativa que vinha no seguimento da exposição-petição conjunta, enviada às várias entidades oficiais e parlamentares dois anos antes.

O resultado deste debate foi uma nova petição enviada à “Secretaria de Estado do Trabalho” sobre o “Reconhecimento oficial da actividade e dos profissionais de Relações Públicas”. Nessa petição solicitava-se que esse reconhecimento fosse feito em «Portaria (ou outro normativo que for entendido como adequado); publicado no “Diário da República” onde o Governo português reconheça a actividade de relações públicas, a denominação e perfil dos seus profissionais, defina funções e estabeleça categorias» (Tojal *et al.*, 2006, p. 204). Como se pode verificar, a designação de comunicador institucional é deixada cair e procura-se retomar a de relações públicas.

Na longa exposição do documento são apontadas as seguintes razões para esse reconhecimento: as reivindicações desde a década de 1970 que tiveram resultados pouco práticos; Portugal constituir uma excepção em termos internacionais para essa falta de reconhecimento; o interesse público e social da actividade, recorrendo a citações dos

fundadores da profissão, como Ivy Lee e Edward Bernays, de associações representativas dos EUA, do Reino Unido e de França; as lacunas existentes na definição de director de relações públicas, existente na CNP, do Instituto Nacional de Estatística (INE), de 1994; o facto de os profissionais em Portugal se submeterem a princípios éticos e deontológicos que constam no “Código de Lisboa”; a utilidade e imprescindibilidade desta actividade; e as consequências desta lacuna, em termos de abusos e distorções que afectam e ofendem os princípios de honorabilidade dos profissionais (Tojal *et al.*, 2006). Para além disso, são feitas, no referido documento, propostas concretas em termos de definição de actividade, a serem articuladas entre a definição constante na CNP e a da própria associação. Por fim, aponta que o perfil e a denominação a atribuir deveriam ter por base a formação académica, a experiência profissional, o domínio de línguas, etc. Em termos de categorias profissionais propõem: a de estagiários, técnico e director (Tojal *et al.*, 2006).

Mas também este processo liderado pela ARPP foi interrompido, em consequência da queda abrupta do Governo. Questionado acerca do actual estado deste processo, Abílio Fonseca revela uma situação de impasse *«Porque, eu próprio, já desisti disso. Já só sou presidente honorário da ARPP. É nova a Direcção que está a fazer alguma coisa»*.

Confrontado sobre a insistência na designação de relações públicas, apesar do desgaste e má reputação do termo, Abílio Fonseca afirma: *«Não é por teimosia. Mas, apenas, porque entendo que não vale a pena mistificar uma coisa. Quando eu estou a chamar a uma coisa comunicação institucional, organizacional, empresarial eu estou a contemporizar com as pessoas que não gostam do termo. O termo pode, por si só, ser errado, mas entrou no léxico»*. Apesar da preferência pela designação de relações públicas Abílio Fonseca, defende que essa não é a questão central: *«Com franqueza, tanto me faz, desde que não se perca a filosofia. Isso não pode ser perdido. O serviço ao outro. O bem-estar nas empresas. A criação e a gestão da boa imagem das empresas. Podem chamar-lhe o que quiserem. O importante é que hajam profissionais que façam esse trabalho»*. Mas, ironicamente, não deixa de mencionar que é curioso *«que nos Estados Unidos tenha sido lançado um livro que se chama “A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas”»*.

5.1.1. Um longo debate sem consequências práticas

No seguimento da petição das várias associações, em 2001, a APCE promoveu na revista “Comunicação Empresarial”, na secção designada de “Espaço Público”, um debate sobre a “Profissão de Comunicador Institucional”, onde participaram vários especialistas, de entre os quais Vítor Esteves Martins, Álvaro Esteves, Noémia Lorga da Silva, José Proença, Maria do Rosário Hespanha, José Luís Cavalheiro e Alexandre Cordeiro.

O debate foi iniciado no número 20 (Janeiro/Abril, 2002) com Vítor Esteves Martins, num artigo sugestivamente intitulado “Ainda a Profissão vai no Adro...” a que chama “PREC: processo reivindicativo em curso”. Com mais dúvidas do que soluções, este coloca a questão em termos bem pragmáticos para saber o que é um comunicador institucional. Para o autor, os profissionais devem reflectir sobre questões como: habilitações e competências necessárias para o desempenho da profissão; quem a pode integrar (desde os cursos da área da comunicação, mas também das “letras e engenharias”), aos jornalistas, aos publicitários e aos “tarimbeiros”; qual a sua esfera de actividade específica, um agregador, inserção de elementos burocráticos como CNP, identificação fiscal; carreira profissional no âmbito da empresa; códigos de ética e deontológico e carteira profissional. E, por fim, os profissionais devem reflectir por que querem tudo isto. Por estatuto profissional? Para adquirir poder e constituir-se como um grupo de lóbi? Procurar reconhecimento, prestígio? O autor procura, ainda, reflectir sobre como o conseguir: alentando a opinião pública? Os órgãos de poder? Chama, também, a atenção para o facto de as empresas, as escolas e as associações terem um papel fundamental nesse processo de definição (Martins, 2002).

Na reflexão de Noémia Lorga da Silva com título “O estatuto do profissional de comunicação num contexto de globalização da comunicação”, a autora divide-se entre a dicotomia comunicador empresarial/institucional e defende que a profissionalização deveria passar pela aquisição de «conhecimentos através de uma formação adequada de forma mais actuante e interventiva (...), pela articulação entre instituição/empresa e a academia; e (...) pelo recrutamento de quadros técnicos provenientes das áreas académicas do ramo da comunicação» (Silva, 2002, p. 10).

Um ano depois, o debate continuou pela “pena” de Álvaro Esteves (2002) que atribui parte da responsabilidade da situação de «ostracismo» em que viviam aos próprios profissionais, resultado do seu tradicional «individualismo». Neste artigo, Esteves defende

que os comunicadores desempenham uma função estratégica de gestão. Os seus praticantes têm vindo a ser enquadrados nas organizações como técnicos de comunicação ou consultores externos. No entanto, não possuem uma carreira profissional regulamentada, nem uma definição clara de funções, nem enquadramento fiscal, nem sequer designação oficial instituída. «São chamados de relações públicas no guia das profissões, de 1998, da Direcção Geral de Emprego e Formação Profissional, mas também de porta-vozes, comunicadores empresariais ou organizacionais, enfim, consultores quando posicionados a partir do exterior. No todo, são técnicos de comunicação» (Esteves, 2002, p. 22).

A intervenção de Proença (2003), da “Direcção Geral de Impostos”, neste debate aponta para designação de comunicador institucional como «uma espécie de homem de orquestra, uma vez que desempenha variadíssimos papéis na instituição» (p. 22). Não optando por nenhuma designação, o autor limita-se a descrever as funções do comunicador que consiste em informar, formar, motivar e promover a imagem (Proença, 2003).

A directora de comunicação da “Com pés e Cabeça”, Maria do Rosário Hespanha, na mesma secção, chama a atenção para o facto de muitas vezes a função do comunicador estar relegada para as «segundas filas, assistindo-se igualmente a um esvaziamento das suas atribuições por usurpação, quer por parte do marketing, quer dos recursos humanos» (Hespanha, 2002, p. 23). O marketing fica com a comunicação do produto e o segundo com a comunicação interna. Ao verdadeiro “expert” da comunicação, resta a comunicação institucional o «que é um manifesto desvirtuamento das suas competências, provocando desarticulação, frequentes duplicações na emissão da informação e descontrolo na relação com vários públicos» (Hespanha, 2002, p. 23). Para Hespanha, o responsável pela comunicação deveria ser o porta-voz da organização. Esta autora tem um “interessante” ponto de vista quando diminui a importância da formação académica que, em seu entender, não é a mais adequada, por não valorizar a prática. Na sua opinião «convém não esquecer que teorização da comunicação é muito posterior ao seu surgimento como prática profissional» (Hespanha, 2003, p. 28). Por outro lado, defende que a experiência de muitos anos pode substituir a formação académica. A autora revela, ainda, a inutilidade de uma “Ordem” para a defesa dos direitos e definição dos deveres dos profissionais, defendendo a integração das três associações (APCE, APECOM e SOPCOM). Por fim, refere que a base de onde devem assentar os conhecimentos destes profissionais «é o carácter e a boa educação, que se obtém na escola da vida e a sensibilidade» (Hespanha, 2003, p. 23).

No início do século XXI, as posições desta profissional não deixam de ser surpreendentes do ponto de vista da semelhança de alguns argumentos usados no âmbito da SOPREP. Por um lado, a valorização da “tarimba”, da escola da vida e a desvalorização do conhecimento académico, confundindo aquilo que são deveres de qualquer profissão, como a boa educação e a sensibilidade, com competências profissionais específicas adquiridas por uma formação específica. Coloca este debate ao nível das discussões sobre as tentativas de profissionalização, iniciadas no âmbito da SOPREP, na década de 1960. É Américo Ramalho que, no seu testemunho, revela que teve de lutar para que SOPREP não fosse: «*uma associação de cavalheiros para pensar sobre a maneira de estar e de vestir*», como certa facção pretendia. Até do ponto de vista da auto-regulação o argumento da rejeição de uma Ordem remete para o passado e para a semelhança da génese da profissão de jornalista em Portugal. Também alguns dos seus profissionais temiam que “os metessem na ordem”, com uma “Ordem”.

A contribuição José Luís Cavalheiro (2003) para esta discussão foi chamar a atenção para a realidade de um debate deste género estar a ser feito já fora de prazo e reclama para si «a angústia de debater o enquadramento legal da profissão de comunicador institucional» (p. 32). O artigo tem o título sugestivo de “Após quase 30 anos... Quantos mais ainda serão precisos?”. O autor recorda que trinta anos antes, ainda estudante de relações públicas, foi chamado a debater este tema, no âmbito da APREP, que procurava o mesmo para a profissão, então designada de relações públicas. Para Cavalheiro, cometeu-se um erro ao não adoptarem a designação de “public affairs”. Mas aponta como principal factor de dificuldade de reconhecimento, como classe profissional, o facto de o corpo profissional ser constituído por uma maior diversidade de profissionais do que outras profissões. As soluções passam por «definir o objectivo de classe profissional», «qual o papel que querem desempenhar perante a sociedade em geral e no mundo das instituições onde actuam» (p. 32). Procurando definir um rumo, a estratégia de Cavalheiro passava pelo associativismo, quer de profissionais, quer do sector, pela criação de laços com as instituições de ensino das ciências da comunicação, e com laços com os gestores «para criar forte consciência profissional do papel que desempenham» (Cavalheiro, 2003, p. 32). Só assim seria obtido reconhecimento da importância dos profissionais da comunicação no contexto de uma sociedade em transformação.

Alexandre Cordeiro (2003) começou por fazer referência ao facto de o debate sobre a profissão de comunicador empresarial ou institucional se arrastar nas páginas da revista da APCE, desde 2001, e de as iniciativas das várias associações do sector continuarem «sem quaisquer resultados palpáveis. Pelo menos do lado do Governo» (p. 38). A sua intervenção foi no sentido de referir que este é um problema com várias vertentes e que a sua resolução diz respeito tanto às consultoras de comunicação e relações públicas, como às escolas superiores e até ao mercado de trabalho. Cordeiro chamava a atenção para a realidade de a profissão de comunicador empresarial ou institucional ser apenas uma das muitas profissões que deve ser enquadrada nas chamadas profissões da comunicação: de marketing, comercial, institucional, relações públicas, comunicação gráfica; e-comunicação, comunicação empresarial e comunicação social. O reconhecimento, a notoriedade e a dignificação profissional, a sua crescente aceitação pela comunidade profissional passava pela auto-regulação, «pela responsabilidade e pela creditação profissionais como as praticadas pela IABC – International Association of Business Communicators, que consiste numa licenciatura e alguns anos de experiência (ou apenas estes)» (Cordeiro, 2004, p. 38).

Este debate, ao longo dos anos, parece não ter adicionado grande valor em termos de designação profissional e é evidente que o termo comunicador empresarial/institucional não é consensual entre os próprios autores dos artigos. Estes oscilam entre essa designação e a de “comunicador”, “técnicos de comunicação”, “public affairs”. Salvo o texto de Álvaro Esteves que apresenta a designação de “técnico de comunicação” como alternativa, mas deixando a possibilidade a outras designações, os restantes limitam-se a reafirmar a importância da questão para o reconhecimento da profissão, mas pouco acrescentam na defesa de uma ou outra designação. Revela, pela diversidade de opiniões, a falta de concertação sobre as estratégias a seguir para obter o tal reconhecimento profissional.

Uma análise sobre alguns números da mesma revista, “Comunicação Empresarial”, permite, no entanto, verificar o desfasamento entre estas posições e as opções que as empresas vão assumindo e que apontam para o modelo “Direcção de Comunicação” (DIRCOM) que nenhum dos intervenientes neste debate referiu.

Quadro 3: Designações provenientes das empresas

Director de Comunicação Interna do “Grupo CTT”
Directora de Comunicação da “Caixa Geral de Depósitos”
Directora de Comunicação Institucional, Apoio à Gestão e Responsabilidade Social da Vodafone
Directora de Comunicação e Imagem e Documentação da “Valor Sul”
Departamento de Recursos Humanos e Comunicação da “Blaupunkt”
Director de Comunicação do “Millennium BCP”
Responsável pelo Departamento de Comunicação e Imagem de “Águas do Douro”
Responsável de Comunicação Interna da “GALP Energia”
Responsável pelo Departamento de Comunicação e Sustentabilidade da “Brisa”
Director de Comunicação e Porta-Voz da “TAP”
Directora de Comunicação Corporativa da “Sonae SGPS”
Director de Marca e Comunicação da “EDP”
Director de Estratégia Criativa da Directomédia
Responsável do Gabinete de Relações Públicas Institucionais do “Montepio Geral”
Directora da Comunicação do “Banco Santander”
Directora de Imagem e Comunicação do “Grupo Portucel e Soporcel”
Director de Comunicação da “Cimpor”

Fonte: Revistas “Comunicação Empresarial”, nº 32, ano XIII - Semestral 2008, Julho/ Dezembro; “Comunicação Empresarial”, nº 33, ano XIV, 2009, Semestral Janeiro/Junho.

Através dessas opiniões verifica-se que a questão da designação profissional não é consensual. No entanto, há elementos que se podem extrair que explicam essa dificuldade, como a referência a “profissões da comunicação” e não a uma profissão e, sobretudo, a reivindicação de componentes que os coloca mais próximos dos moldes tradicionais das profissões de carácter definido, do que de múltiplas identidades ou identidades com características fluidas.

5.1.2. O “gestor de comunicação organizacional e relações públicas”

No final da primeira década deste milénio, a APCE retomou o projecto do reconhecimento e enquadramento legal da profissão. O primeiro passo da nova Direcção foi

criar um “Código de Conduta”.⁷³ Mas um código de conduta de quem ou de que profissionais? Face a essa iniciativa os seus proponentes confrontaram-se, novamente, com o problema da inexistência de uma designação oficial da actividade e da imprescindibilidade de haver uma para a elaboração do documento.

A comissão para a elaboração do “Código de Conduta”, composta por Álvaro Esteves, Alda Telles, Antónia Lisboa, Filipa Trigo, Mafalda Eiró-Gomes e com o apoio de José Pedro Castanheira, num corte abrupto com as designações que vinham sendo debatidas, ao longo de quase uma década, opta pela denominação de “Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas”. O documento descreve que este profissional «desenvolve a sua actividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações», assim como «na expressão da sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos». Estas actividades são desenvolvidas «através do aconselhamento, estratégia e operacionalização de planos e programas, apoiado na pesquisa, monitorização e análise do ambiente organizacional e seu contexto».⁷⁴

Convidado a explicar esta opção, pelo “gestor”, pelo “organizacional” e pela inclusão da especificidade das “relações públicas”, Álvaro Esteve expõe o que orientou esta escolha: *«Em termos estratégicos, o conceito a montante é o de “conselho em comunicação”. O que é mais clarificador e diferenciador, do que aglutinar tudo em relações públicas. A nossa designação é para que as coisas se comecem a interligar e darmos consistência à designação das relações públicas, deixando de fora aquilo que não o é, possamos ser gestores de comunicação organizacional e relações públicas. Porque o comunicador organizacional tem muito de comunicador institucional. Não tem que ser, se estiver a comunicar um produto, mas está a gerir a comunicação de uma organização na mesma. Relações públicas é para abranger de forma mais ampla os técnicos e os comunicadores de organização de eventos, etc. que, sendo comunicadores, não são comunicadores organizacionais. O objectivo é ir aglutinando a designação relações públicas num contexto da comunicação organizacional».*

⁷³No domínio da sociologia das profissões a questão da ética e da deontologia profissional é desde sempre apontada como um elemento central da construção da identidade profissional. As Associações desenvolvem os seus próprios códigos de conduta onde um dos elementos centrais é a definição do profissional, as funções e os deveres do mesmo. Em Portugal a APCE acaba de o fazer, a APECOM tem um e segue o “Código de Estocolmo”. A SOPCOM também define regras de conduta. A APRP adoptou para si o “Código de Lisboa”, da CERP.

⁷⁴Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da APCE.

A designação de “Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas” foi a que se manteve no documento aprovado já durante o ano de 2009. Para além de Álvaro Esteves, confrontou-se os outros entrevistados sobre esta designação. Para Martins Lampreia é uma questão secundária, no entanto, Américo Ramalho, Vítor Baltasar e Abílio Fonseca, de outra geração, não deixam de colocar reservas.

Vítor Baltasar, fundador e ex-dirigente da APCE, é contundente: *«A palavra gestor é por uma questão de moda. É mais fácil dizer que se é gestor. Se se chegar à conclusão que é um nome suficientemente abrangente, como convém que seja. O que não entendo é o relações públicas. Então relações públicas não são comunicação organizacional? São laivos corporativistas. Isto porque têm grande influência, na actual APCE, as agências de comunicação»*.

Abílio Fonseca, fundador da ARPP, esclarece que, apesar de a associação ter sido convidada a participar no processo, não o fez de forma intencional. Sobre a designação é bem mais mordaz: *«Então Relações Públicas não fazem parte da Comunicação Organizacional? Comunicação Organizacional é que pode não ser só relações públicas. (...). Mais valia ter eliminado as relações públicas. Esta solução é como ter uma coisa chamada congresso de desporto e futebol. Não é mesma coisa?»*.

Américo Ramalho, pioneiro desta profissão em Portugal e ex-líder associativo, não deixa de antever problemas: *«Parece-me que há duas realidades que se querem fazer parecidas e não são. (...) Mas não deixa de salientar o lado positivo da iniciativa: «parece-me uma proposta honesta de sustentar a presença das relações públicas nas empresas e por outro lado abranger o universo comunicacional das organizações. Pessoalmente, por razões que se compreendem deveria ter-se conseguido mais cedo algo que fosse o progresso definitivo das relações públicas»*.

Martins Lampreia não atribui grande importância à questão. Estando, aliás em sintonia com actual direcção de APCE que, apesar de ser responsável pela iniciativa, considera que essa não é a questão central sobre as dificuldades de reconhecimento da actividade profissional.

Esta é uma questão por resolver e pela via associativa a solução não parece ser o caminho. O próprio campo profissional demonstra uma grande diversidade de designações. Uma análise de anúncios solicitando candidatos para exercer funções de comunicação, não permite identificar uma designação consensual. Surgem anúncios pedindo desde “relações

públicas”, “responsável por comunicação e imagem”, “técnico de comunicação” “pr manager communications manager”; “assistente de comunicação” “marketing communications manager”, “responsável de marketing e comunicação”, entre outros (Ver anexo 6).

Segundo Álvaro Esteves, a elaboração deste código é o ponto de partida para outras iniciativas que permitam aos profissionais atingir o reconhecimento e a dignidade que há muito buscam. As outras iniciativas da APCE passam pela obtenção de uma “carteira profissional” e até, «*quem sabe, a criação de uma Ordem*».

Inquiridos sobre esta temática, apenas quatro dos entrevistados se pronunciam e também aqui é visível falta de consenso. Américo Ramalho refere que essa era uma ambição antiga, mas com pouca possibilidade de execução, antes do 25 de Abril. Vítor Baltasar é contra. Este ex-dirigente associativo diz «*não acreditar na auto-regulação*» e apenas Abílio Fonseca e Álvaro Esteves consideram estas ferramentas como essenciais para afirmação profissional.

A perspectiva de que o código de conduta é, apenas, o ponto de partida para outras acções, é partilhada por António Rapoulas. Para este responsável da APCE, para além de obter esses elementos de afirmação identitária, um dos principais objectivos da associação é formar uma «*rede de contactos entre profissionais que permitam a troca de experiências*»⁷⁵. Um outro objectivo é desenvolver uma «*comunidade de líderes que sirvam a profissão do Comunicador Organizacional e o profissional de Relações Públicas e a Sociedade*», no sentido de «*encorajar o contacto e a troca de conhecimentos entre profissionais do sector empresarial e académicos, promovendo o estudo de métodos e modelos de Comunicação e Relações Públicas*».⁷⁶

A discussão sobre a designação não ajuda a perceber, em definitivo, que identidade desejam os profissionais. Mas a pressão exercida, pelas diferentes associações, junto do poder e as reflexões de alguns profissionais revelam que o objectivo de construir uma identidade em termos mais tradicionais e estáveis, não foi, ainda, abandonada. No entanto, as últimas palavras de António Rapoulas apontam para um outro tipo de características, mais próximas dos profissionais do conhecimento intensivo do que das profissões clássicas.

⁷⁵Testemunho recolhido durante a apresentação do Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, no âmbito do evento “Espaço Relações Públicas», na Escola Superior de Educação de Coimbra, em 13 de Maio de 2009.

⁷⁶Brochura “A Rede dos Gestores e Técnicos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas”, da APCE.

5.1.3. Práticas e profissionais alvo de reconhecimento associativo

Mas será que se pode delinear traços de identidade destes profissionais pela defesa que algum “género” que aponte para a preferência de alguma das práticas ou funções específicas do seu âmbito de actuação? No caso dos jornalistas, estes tomaram como prática profissional de excelência a seguir o género da reportagem, tanto em Portugal, como noutros países. Será possível estabelecer o mesmo paralelismo na comunicação estratégica? Haverá algum género ou prática preferida que seja apontado como referência e que aponte para algum modelo profissional?

Pode-se inferir algo relativo esse aspecto através da atribuição de prémios profissionais. Em 1995, à semelhança da FEIEA a APCE criou o “Grande Prémio da APCE”. A primeira edição tinha apenas uma categoria “a melhor publicação” e duas menções honrosas “melhor comunicação interna” e “melhor conteúdo”. Em 1998, surgem novas categorias: “jornal interno”, “boletim”, “revistas” e “vídeo”. No ano seguinte, ao todo são 14 as categorias que foram introduzidas: “campanhas”, “brochuras institucionais”, “publicação especial”; “manual de acolhimento”, “internet” e “relatório de administração”. Estas categorias revelam a génese de uma associação ligada, inicialmente, à comunicação interna das organizações.

Dez anos depois, o “Grande Prémio da APCE: Excelência em Comunicação” revela um espírito diferente sobre o papel da comunicação estratégica nas organizações. A par das tradicionais categorias, a atribuição do prémio ultrapassa a simples avaliação de instrumentos de comunicação interna e privilegia-se outro tipo de categorias. São premiadas as acções que demonstram que as organizações integram na sua estratégia organizacional os mais recentes territórios de actuação da comunicação estratégica, tais como a “responsabilidade social”, “responsabilidade histórica e memória empresarial”, “relatório de sustentabilidade”, “relações com os media e comunicação de crise” e “imagem”. Para além destes prémios, os prémios no domínio das novas tecnologias, a categoria Web surgiram reforçados, com os desdobramentos em “website”, “webletter”, “hotsite”, “intranet”, “blog de comunicação”, o que é revelador da importância que os profissionais atribuem a este meio.

Mas na edição de 2007, é possível identificar não só o reconhecimento de actividades de comunicação que desenvolveram projectos de excelência, mas, também, o reconhecimento dos protagonistas dessa actividade. Nesse ano, surgiu o “prémio carreira”,

através do qual se procura recompensar pelo serviço da causa pública, como de organizações privadas, em que a paixão pela comunicação seja uma constante. Surgiu, também, o prémio “comunicador do ano”, pelo envolvimento em campanhas de grande impacto na actualidade e “prémio estudante” por trabalhos académicos realizados no âmbito da comunicação.

5.2. A diversidade proveniente da academia

A academia é referenciada como tendo um papel importante na credibilização, no reconhecimento e na aceitação da actividade. Analisaram-se as designações das várias formações no sentido de detectar tendências. Quando se observa o contexto académico, não é fácil obter clarificação. Para além das tradicionais relações públicas, publicidade e jornalismo, estas surgem conjugadas com outras especialidades ou áreas de saber, como o marketing, as relações humanas, as relações económicas, o jornalismo, mas também com outros âmbitos de aplicação como o design, as tecnologias da informação e da comunicação, a multimédia, o audiovisual, a cultura, a música, a educação, a moda, a saúde e as artes (Ver anexo 7)

O surgimento, na década de 1990, e posterior propagação de numerosos cursos em diferentes níveis de ensino (bacharelato, licenciatura, mestrados, doutoramentos) até à actualidade, tanto no ensino público como privado, com as mais variadas designações nesta área, é revelador da fragmentação e reconfiguração deste campo ainda em curso no país. Mas não só, mesmo com a diversidade que é possível verificar, com o surgimento dos cursos específicos, as instituições responsáveis pelo ensino das formações mais “clássicas”, como história, história da arte, antropologia, filosofia, sociologia, economia, estudos literários, escultura, pintura, estudos artísticos, estudos literários, ciências política, entre muitos outros, não se coíbem em apresentar como saídas profissionais funções ou profissões da comunicação, tais como o jornalismo (económico, cultural), relações públicas, gestão da comunicação, comunicação social, imagem corporativa, comunicação empresarial e organizacional, relações públicas internacionais, assessoria publicitária, organização de eventos, produção de conteúdos, entre outros (Ver anexo 8).

No caso da “Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra”, das treze formações de primeiro ciclo, oito incluem nas suas saídas profissionais as seguintes profissões: relações

públicas, jornalismo, comunicação ou organizador de eventos. Apesar de quase todas as formações de humanidades desta instituição assumirem que os seus licenciados estão dotados com competências que permitem trabalhar a comunicação estratégica, o curso de jornalismo, da mesma instituição, não apresenta como saída profissional nenhuma actividade relacionada com a comunicação estratégica das organizações.

Do ponto de vista dos elementos obtidos entre as comunidades académica, associativa e profissional, estas parecem incapazes de definir um rumo em termos de como chamar os profissionais de comunicação estratégica. A designação de relações públicas continua a pairar e nenhuma destas áreas parece ser capaz de romper com ela em definitivo ou adoptá-la e defendê-la de forma assertiva.

Por outro lado, constata-se que persistem os equívocos sobre a actividade. Na revista “Comunicação Empresarial” (nº 33, ano XIV, 2009) é possível encontrar textos sobre relações públicas, que estão em posições antagónicas e revelam a duplicidade de entendimentos quanto ao seu papel. Gisela Gonçalves (2009b) apresenta uma reflexão sobre a importância da ética para a reputação profissional, onde se socorre do modelo simétrico bidireccional de relações públicas de Grunig e Hunt (2003). Na mesma edição da revista, Alda Benamor (2009) num artigo de opinião intitulado: “Relações Públicas: consultor de imagem ou porteiro de discoteca?” retoma a velha discussão. O título fazia prever mais uma posição indignada de usurpação do nome de relações públicas. No entanto, a autora defende que uma utilização «inteligente de relações públicas é a utilização de ímanes mediáticos» e, como exemplo, apresenta a opção da “Volta a Portugal em Bicicleta” recorrer a «belas figuras mediáticas nas relações públicas do certame» (p. 14/15), como no caso da edição de 2008 que recorreu a uma conhecida manequim. Os dois pontos de vista estão espelhados numa publicação oficial de uma associação que representa os profissionais.

Os académicos brasileiros há muito que assumiram que as relações públicas perderam o seu espaço como “gerenciadoras” da comunicação” no contexto organizacional (Kunsch, 2003). Essa perda resulta da falta de visão estratégica por parte do sector que não soube interpretar os sinais do tempo e captar as grandes oportunidades que delineavam as mudanças que hoje se vivem, nas palavras de Kunsch (2003). As relações públicas são entendidas como mais uma ferramenta de comunicação institucional do composto mais amplo que é a comunicação organizacional, desenhado por Kunsch (2003).

No caso francês, parece que também há muito se resolveu esta questão. A partir da década de 1980, assistiu-se ao emergir do modelo de directores de comunicação, conhecido pela abreviatura de “Dircom”. Este modelo não teve complexos em integrar e reclamar como suas a história, as competências e os valores deontológicos das antigas relações públicas, para se explicarem, legitimarem e marcarem terreno face à concorrência entre os diferentes “experts” do campo (Walter, 1995).

Em Portugal, verifica-se uma sucessão de tentativas de designações sempre inacabadas. A comunidade profissional, face à rapidez de mudanças do campo, revela-se incapaz de negociar junto do poder e da própria sociedade o reconhecimento do estatuto profissional. Esta diversidade confirma a fraca capacidade de impor uma designação ao mercado de trabalho.

5.3. O discurso das consultoras sobre o que são e o que fazem

As agências ou consultoras vieram alterar o papel de mediador dos profissionais da comunicação estratégica na relação das organizações com os seus públicos. Essas organizações assumem o duplo papel de intermediário entre os clientes e os seus públicos e é nesse contexto que a diversidade de especialidades mais se revela.

Ao todo não é possível saber a totalidade de profissionais a actuar no mercado. A APCE, mais antiga associação do sector, conta actualmente com 250 sócios, divididos pelas seguintes categorias: 55 sócios colectivos (empresas), 76 sócios individuais, 117 sócios estudantes; 2 sócios honorários. Mas este número parece estar muito longe da realidade. Num estudo realizado pela APECOM, sobre as 36 maiores consultoras de comunicação em Portugal, em 2007, só essas 36 consultoras contavam com 650 colaboradores, representando 78% dos trabalhadores deste sector.⁷⁷ Analisando as denominações ou os nomes de firma oficiais, assim como as breves apresentações das consultoras, pode-se apurar que tipo de posicionamento ambicionam para elas e para os seus profissionais. Pretende-se, em termos de análise de discurso, perceber se esse discurso está mais próximo do modelo gestão, que, como se viu no capítulo II, já não é o mais adequado à actual realidade, ou se está mais

⁷⁷ OJE, 23 de Abril de 2009.

próximo da visão estratégica, através da perspectiva de consultoria identificado no contexto dos profissionais do conhecimento intensivo.

Quadro 4: Âmbito e abrangência das consultoras e agências

- LPM- Comunicação: evoca os «23 anos de influência. É uma consultora de clientes. Não apenas prestadora de serviços. Porque é necessária uma visão global da comunicação e das relações públicas para agir com eficiência e eficácia»;
 - Emirec - Comunicação: diz-se «uma agência de consultoria em comunicação especializada», «nas vertentes de comunicação empresarial»;
 - OMNICONSUL: «peritos em consultadoria em comunicação que ajudamos a gerir a comunicação empresarial, interna, externa»;
 - Cunha & Vaz Associados Consultores: «são uma empresa de consultoria estratégica com vocação internacional, dedicada essencialmente às áreas empresarial e financeira»;
 - Fonte - Consultores de comunicação: «prestar serviços, consultadoria em comunicação com os mais elevados padrões de qualidade»;
 - Grupo GCI: «é a empresa de Comunicação e Relações Públicas líder em Portugal», mas que pensa a comunicação, nas diferentes abordagens que propõe, na maneira como usa as Relações Públicas «para construir marcas e reforçar a sua imagem assim como a reputação corporativas» (...). Tudo isto associado à Comunicação Institucional porque se, depois das pessoas, as Marcas são os principais activos das empresas, temos de defender uma Comunicação Única e Integrada»;
 - Hill & Knowlton: afirma-se como a «empresa fundadora das Relações Públicas tal como as entendemos hoje», e «uma das três maiores consultoras de comunicação do mundo»;
 - Imago - Imagem e comunicação: é «uma empresa especializada na definição estratégica e na execução de programas de comunicação» (...) várias disciplinas da comunicação e dispõe dos recursos e instrumentos para definir e levar à prática a estratégia de comunicação mais indicada para cada caso»;
 - Media Alta – Imagem e Comunicação: diz-se uma agência independente «profundamente empenhada na análise e divulgação do processo comunicacional nas suas múltiplas vertentes, do Jornalismo à Comunicação Empresarial e às Relações Públicas»;
 - Weber Shandwick – D&E Comunicação e Imagem: «integra o maior Grupo de comunicação e relações públicas a nível mundial»;
 - IPSIS Consultores de Relações Públicas: «desenvolve projectos de comunicação integrada na área das relações públicas e comunicação»;
 - Central de informação: «Consultora de comunicação»;
 - CitigateSanchis: Consultora: integra o maior grupo de comunicação; responde às necessidades de comunicação corporativa, comunicação de marketing; comunicação interna, comunicação ambiental, comunicação financeira, comunicação online, comunicação de crise, public affairs;
 - Companhia de Soluções: Consultora de gestão: é uma agência de comunicação especializada na área da moda;
 - Frontpage: consultores de comunicação;
 - Generator: consultores de gestão para as áreas da comunicação, informação e conhecimento;
 - Global Comunicação - Relações Públicas LDA: é uma holding de comunicação integrada;
 - Infopress - Agência de Comunicação e Relações públicas: encara a comunicação como estratégica;
 - Lift - Consulting: «consultora estratégica de gestão para as áreas de comunicação, gestão da reputação, relações públicas e assessoria de imprensa»;
 - Longo Alcance: Gestão de Imagem e Comunicação.
-

Fonte: Construído a partir de www.apecom.pt e dos sítios das próprias agências e consultoras.

Neste levantamento percebe-se que, no âmbito das agências e consultoras, as relações públicas são apontadas como sendo o núcleo de base da sua actividade, ainda. No entanto, verifica-se a tendência para surgirem associadas à designação mais ampla de “comunicação”. Relevante é também a preferência pela denominação consultoria/consultadoria de comunicação, em detrimento de agência ou empresa.

Uma análise mais detalhada dos sítios das empresas permite verificar que os profissionais a actuar nas agências reclamam para si um posicionamento de “conselheiros”, ou “consultores”, “planeadores” ou “gestores” estratégicos da comunicação (Ver o quadro 5, coluna 1), mas o modelo de consultor é o que mais se destaca.

5.3.1. As competências reivindicadas pelos profissionais das consultoras

No domínio das competências da sua actividade empresarial, a “pesquisa”, a “auditoria”, a “análise” e “monitorização” são funções que, também, assumem de forma muito clara no seu discurso.

Quanto à sua actuação, pode-se verificar que, entre as analisadas, é praticamente impossível detectar áreas de especialidade. É bem visível a fragmentação que se descreveu no segundo capítulo: como comunicação institucional, comunicação de marca, comunicação de marketing, comunicação de produto, comunicação interna e externa, comunicação mediática, comunicação de crise, comunicação publicitária, gestão de imagem empresarial e a organização de eventos.

Verifica-se, também, um desdobramento muito grande dessas áreas, em termos de especialidades. Esse desdobramento passa pelas áreas mais tradicionais, como a comunicação financeira, as relações institucionais, as relações com investidores, as relações governamentais; o “public affairs”, o design e identidade e pelas mais recentes tendências, como a responsabilidade social, comunicação nutricional, “issues” e desenvolvimento sustentável, entre outros (Ver quadro 5, coluna 3). Por outro lado, esta diversidade de oferta de serviços revela uma fraca capacidade de diferenciação entre elas. Apenas a “Companhia de Soluções” se diferencia pela especificação do domínio da moda.

Quadro 5: Análise de oferta serviços das consultoras e agências		
Coluna 1 Posicionamento	Coluna 2 Actividade de pesquisa	Coluna 3 Domínios de actuação
Conselho em Marketing e Comunicação; Elaboração de Planos de Comunicação; Conselho em Comunicação; Consultoria e Consultoria Estratégica em Comunicação; Consultoria Estratégica; Aconselhamento; Aconselhamento na Gestão de Contactos; Definição de Fluxos de Comunicação; Gestão Estratégica; Consultoria Estratégica; Planeamento estratégico; Planeamento de Campanhas Integradas; Gestão de Projectos.	Análise de Pesquisa; Monitorização; Auditoria de Comunicação; Análise de Mercado; Auditoria de Comunicação Externa; Monitorização da Concorrência; Análise Regular de “Share Voice”; Análises Sectoriais; Monitorização de “Media”; Observatório de Imprensa; Estudos de Mercado; Elaboração de Relatórios de Situação; Recolha e Análise de Informação Segmentada por Temas, Sectores e Actividades; Desenvolvimento de Estudos de Mercado.	Comunicação Empresarial; Marketing; Comunicação Institucional; Assessoria Mediática; Gestão de Imagem; Comunicação de Crise; “Public Affairs”; Relações Públicas; Comunicação Interna; Comunicação Externa; Relações Institucionais; Comunicação de Produto; Responsabilidade Social; Gestão de Crises; Comunicação Visual; Comunicação Gráfica; Comunicação Publicitária; Relações com Investidores; Realização de Eventos; Comunicação de Marketing; Formação; Media Relations; Assessoria Mediática; Comunicação Financeira; “Endorsement”; Marketing Relacional; Produção Multimédia; Comunicação Nutricional; Desenvolvimento Sustentável; Crise e “Issues”; “Corporate” & “Financial Communications”; Digital; “Entertainment”; Design; Publicações de Empresas; “Technology Communications”; Comunicação de marca; Prevenção e Gestão de Crises; Edição; Marketing Político; Identidade; Comunicação Integrada; Comunicação “B2B”; Relações Governamentais; Internacionalização da Empresa; Formação, etc.

Construído a partir de: <http://www.apecom.pt/>; <http://www.emirec.pt/>; <http://www.omniconsul.pt/>; <http://www.cec-online.pt/pt/>; <http://www.cunhavaz.com/>; www.fontecomunicacao.pt/; www.grupogci.net/; www.hillandknowlton.com/; www.imago.pt/; www.ipsis.pt/; <http://www.dne.pt/>; <http://www.citigatesanchis.com/pt/>; www.centraldeinformacao.pt/.

Algumas dessas agências e consultoras expõem em grande pormenor as “expertises” que os seus profissionais estão aptos a assegurar. Para além da descrição de suportes de comunicação que são capazes de idealizar e complementar, surgem bastante especificadas as actividades relacionadas com a comunicação interna e, sobretudo, com a assessoria mediática (Ver quadro 6).

Quadro: 6 Especificação de serviços por áreas das consultoras e agências			
Assessoria Mediática; Relações com Media; Relações com Imprensa;	Comunicação de Marca e Produtos;	Comunicação Interna	Edição/Produção de Suportes
<p>Organização e definição de formatos específicos para encontros com os “media”.</p> <p>Identificação de meios de comunicação social.</p> <p>Definição de interlocutores nos meios de comunicação social.</p> <p>Criação de “clubes de jornalistas”.</p> <p>Redacção de informação de suporte a trabalhos jornalísticos.</p> <p>Inventariação de perguntas e respostas mais frequentes.</p> <p>Elaboração de dossiers e “kits” de imprensa.</p> <p>Gestão de comunicação de crise com os “media”.</p> <p>“Media training” – programa regular (formação de porta-vozes, preparação para entrevistas de rádio, televisão e imprensa escrita).</p>	<p>Lançamento de novos produtos.</p> <p>Criação e manutenção de base de dados.</p> <p>Design e produção de suportes de comunicação.</p> <p>“Mailing” directo.</p> <p>Gestão de patrocínios.</p> <p>Organização de presença em feiras e conferências</p> <p>“Roadshows”.</p> <p>Relações públicas para marcas e produtos.</p>	<p>Estratégia de comunicação interna; Desenvolvimento e implementação de Comunicação interna.</p> <p>Formação.</p> <p>“Change and internal communications”.</p> <p>Auditoria e inquéritos internos.</p> <p>Redacção e produção de suportes em papel e digital.</p> <p>Design e manutenção de intranet.</p> <p>Organização de eventos para quadros.</p> <p>Organização de acções de incentivo.</p> <p>Desenvolvimento de cultura Interna.</p>	<p>“Newsletters”.</p> <p>Boletins.</p> <p>Revistas.</p> <p>Catálogos.</p> <p>Encartes.</p> <p>Apresentações “powerpoint”.</p> <p>Webcommunications.</p> <p>Publicações de empresa.</p> <p>“Sites”.</p> <p>Convites.</p> <p>“Flashes” animados.</p> <p>Vídeos corporativos e promocionais.</p> <p>Brindes.</p> <p>Presentes promocionais e institucionais.</p>

Fonte: Construído a partir de: <http://www.apecom.pt/>; <http://www.emirec.pt/>; <http://www.omniconsul.pt/>; <http://www.cec-online.pt/pt/>; <http://www.cunhavaz.com/>; www.fontecomunicacao.pt/; www.grupogci.net/; www.hillandknowlton.com/; www.imago.pt/; www.ipsis.pt/; <http://www.dne.pt/>; <http://www.citigatesanchis.com/pt/>; www.centraldeinformacao.pt/.

O que este quadro demonstra é a necessidade de as consultoras e agências de comunicação analisadas, exporem, com grande pormenor, as suas competências. Das quatro áreas analisadas, a que está orientada para a relação com os “media” é que mais detalhe merece. Este dado parece ir ao encontro do estudo feito pela APECOM⁷⁸ que revela uma

⁷⁸ “Meios e Publicidade, 6 de Novembro de 2009. Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação.

forte concentração de actuação das agências e consultoras nas “relações com os “media”. Dessas agências, 90% refere essa área como uma das mais procuradas pelos clientes, para além da comunicação institucional.⁷⁹

Pode-se dizer que do ponto de vista da oferta de serviços, as consultoras podem estar preparadas para as múltiplas realidades da comunicação estratégica das organizações. Mas poderemos dizer o mesmo do mundo organizacional? A incidência nas duas áreas referidas parece apontar o contrário. Transparece, ainda, uma visão distante das mais recentes preocupações organizacionais e societárias que se descreve no capítulo IV e mais próximos do modelo normativo assimétrico bidireccional, identificado por Grunig (2003) e Xifra (2003).

5.4. A comunicação estratégica das organizações: um campo receptivo a múltiplas “expertises”

A análise feita no contexto académico e na oferta de serviços das agências e consultoras, revela que é difícil estabelecer fronteiras entre as diferentes especialidades do campo da comunicação estratégica e que esta é, efectivamente, muitas coisas. Para além disso, do ponto de vista do seu posicionamento, remete para o repositório de múltiplos conhecimentos de que os seus profissionais têm de dispor para dar resposta a qualquer solicitação do mercado. As consultoras não se coíbem em oferecer serviços associados não só à comunicação de marketing, mas também de marketing puro ou até de gestão, como “conselho em marketing”, “análise de mercado”, “pesquisa de mercado”, “lançamento de produtos” e “internacionalização da empresa” (Ver quadros 5 e 6). Mas não só, uma das apostas para o futuro das consultoras de comunicação é agora a designada “MarComm”. Uma tentativa dessas consultoras se libertarem do campo do tradicional “corporate” que se revela limitativo em termos de mercado e que procura, assim, entrar na “coutada privada” das agências de publicidade.

Nesta perspectiva, as empresas começam, por exemplo, a divulgar acções que tradicionalmente não eram objecto de divulgação massiva, ou seja, eram mais discretas. Um exemplo disso é a comunicação sobre acções de filantropia, normalmente feita com o

⁷⁹“Meios e Publicidade”, 6 de Novembro de 2009, Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação.

objectivo de obter notícias.⁸⁰ No entanto, esta perspectiva de subtilidade está a mudar. Isto porque a questão da reputação é de tal forma importante do ponto de vista estratégico que não pode deixar de ser explorado em termos comunicacionais e, por conseguinte, monitorizado de forma mais eficaz do que a simples contagem de notícias obtidas.

O movimento associativo internacional está, inclusive, à procura de modelos de análise que permitam medir os resultados de campanhas que «sejam capazes de se ajustar aos modelos de decisão dos decisores de marketing» (Rosendo, 2009, p. 16). E quando falam de modelos falam de modelos matemáticos capazes de tornar quantificáveis os resultados do trabalho que a comunicação estratégica, para além da análise simples de “clipping” ou de medir o valor notícia, o “Advertising Value Equivalent” (AVE)⁸¹ que, ainda vigoram.

O questionamento da avaliação do espaço obtido no jornais, pelo método AVE, há muito que vem sendo debatido, noutros países. Em Portugal há empresas que empregam outros métodos como a “Cision” que «desenvolveu uma base metodológica de avaliação de notícias, com base no seu potencial de contacto com as audiências dos meios de comunicação social, que resulta num algoritmo que cruza a “favorabilidade” das notícias com o seu enquadramento editorial, através de um “impact score”, que, cruzado com a audiência, resulta numa métrica denominada “net effect” – que avalia a pressão da mensagem junto do público.⁸²

Isto parece indicar que o campo da comunicação estratégica, para além de especialistas das diferentes “expertises” que circulam no campo das ciências da comunicação, tem de ficar receptivo a outras “expertises” mais distantes como as provenientes das ciências designadas de exactas, como a matemática e a estatística que lhe garante competitividade em relação a outras disciplinas.

⁸⁰http://www.prnewsonline.com/features/PR-News-Q-and-A-For-Aflacs-Kane-Reputation-Is-Everything_13704.html.

⁸¹«O AVE consiste na determinação do valor monetário das notícias, tendo por base a quantificação do custo publicitário de um milímetro quadrado em cada publicação. As tabelas de publicidade das publicações são assim utilizadas como fontes de cálculo» (<http://www.briefing.pt/content/view/2569/11/>).

⁸²<http://www.briefing.pt/content/view/2569/11/>.

5.4.1. O perfil dos profissionais da comunicação estratégica das organizações: o que nos dizem as ofertas de emprego

A diluição de fronteiras parece ser confirmada por um estudo liderado por Kunsch (2004), no Brasil, sobre “A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações”. Uma das variáveis de análise desse estudo era identificar a formação dos responsáveis pela comunicação nas maiores e mais importantes empresas da sociedade brasileira. Os resultados indicam que os responsáveis pela comunicação, nas organizações abrangidas pelo estudo, têm uma formação muito diversificada. O estudo mostrou a seguinte distribuição em termos de formação dos responsáveis pela comunicação dessas organizações: 13 formados em jornalismo, 11 em administração, economia e até em engenharia e 5 em relações públicas. Estes dados revelam de forma clara que os formados em relações públicas estão em franca minoria e o campo é permeável a múltiplos e distantes saberes (Kunsch, 2004).

Não se realizou a mesma análise para este trabalho, mas, no sentido de perceber até que ponto as fronteiras podem estar esbatidas e a importância do tipo de conhecimento exigido pelo mercado de trabalho, analisaram-se os requisitos exigidos pelas entidades empregadoras quando solicitam profissionais da comunicação estratégica através de anúncios publicados na imprensa. Os anúncios recolhidos dizem respeito às quatro profissões analisadas no primeiro capítulo: jornalismo, publicidade, relações públicas/comunicação e marketing.⁸³ Ao todo foram recolhidos 67 anúncios: 3 de jornalismo, 17 de comunicação, 39 de marketing, 8 outras funções.

⁸³Os anúncios foram recolhidos do “Caderno de Emprego do Jornal Expresso”, de Janeiro de 2008 a Dezembro de 2008.

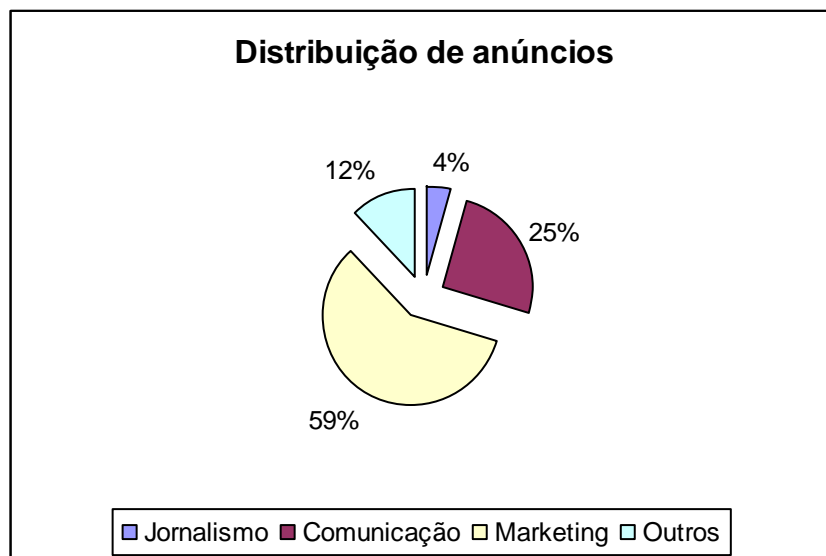


Figura 3: Distribuição dos anúncios.

Entre Janeiro de 2008 e Dezembro de 2008 foram publicados 17 anúncios solicitando profissionais para áreas da comunicação estratégica das organizações. Das designações é possível identificar as seguintes: “responsável de comunicação e imagem”; “técnico de comunicação”; “técnico superior”; “técnico de comunicação”; “pr manager/communications manager”; “assistente de comunicação”; “técnico de comunicação”; “responsável de agência de comunicação”; “relações públicas”; “responsável de comunicação”; “marketing communications manager”; (anúncio em inglês); “marketing e comunicação”; “relações públicas e comercial”; “responsável de marketing e comunicação” e “técnico de marketing e comunicação” (Ver anexo 6).

Dos requisitos de formação/perfil requeridos para ingressar nessas funções, nenhum anúncio coloca exclusivamente formação na área da comunicação. Um anúncio exige exclusivamente formação em ciências da comunicação ou comunicação social. Um dos anúncios exige formação mínima 12^a ano, embora considere que uma licenciatura em marketing, direito ou promoção imobiliária seja preferencial. Um anúncio não refere qualquer formação, bastando revelar “paixão pela comunicação”. Dois anúncios não indicam qualquer área da comunicação. Em dez, o marketing é considerado adequado para exercer funções de comunicação estratégica.

Um dos anúncios coloca como requisito preferencial para trabalhar em relações públicas, o direito, o marketing ou promoção imobiliária. A formação em publicidade surge

em três anúncios; a direito aparece em três anúncios; a gestão surge em cinco anúncios; economia é indicada num anúncio; as relações internacionais surgem em três anúncios (Ver quadro 7 e anexo 6).

Quadro 7: Requisitos de formação nos anúncios
Marketing, Comunicação ou Relações Públicas Gestão, Marketing ou Publicidade Relações Internacionais, Organização e Comunicação Gestão, Marketing, Comunicação Gestão, Direito ou Comunicação Ciências da Comunicação ou Comunicação social Gestão/Marketing/Publicidade Marketing ou Publicidade 12 ^a ano, ou licenciatura em Direito, Marketing ou Promoção Imobiliária Marketing ou Comunicação Social Negociação e Comunicação Licenciatura Adequada Direito, pós graduação em marketing Marketing/ Gestão/Economia Paixão pela Arte da Comunicação Marketing ou Comunicação Comunicação, Marketing ou Gestão

Fonte: Construído a partir dos “Cadernos de Emprego do Jornal Expresso” publicados entre Janeiro de 2008 e Dezembro 2008.

5.4.2. O esbatimento de fronteiras entre os diferentes campos

Estes dados revelam uma grande permeabilidade do campo da comunicação estratégica das organizações, não só aos outros campos da comunicação, como à comunicação social e à publicidade, mas também ao marketing, com 76% dos anúncios a referirem a formação em marketing. No entanto, é possível verificar que também outras áreas de formação, mais distantes como o direito, a economia, a gestão e as relações internacionais são consideradas válidas para exercer a função ou, ainda, a simples «paixão pela comunicação».

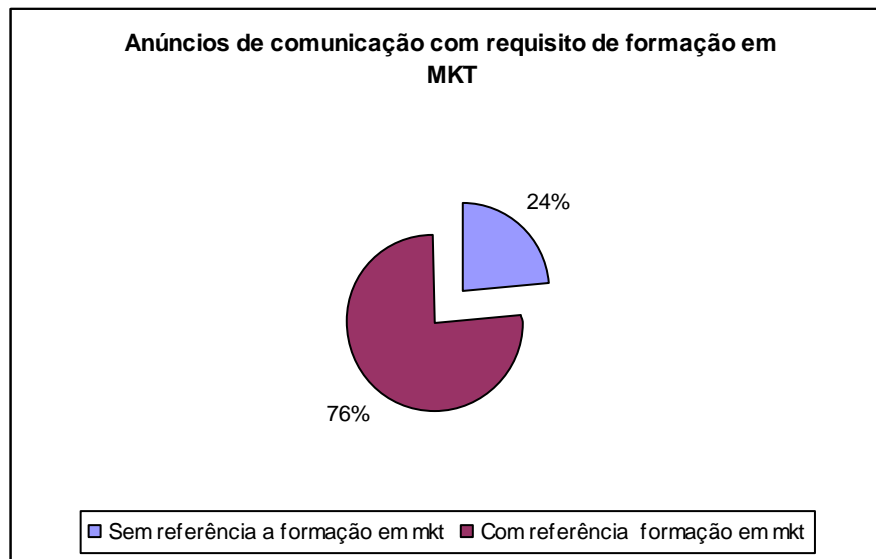


Figura 4: Anúncios da área da comunicação com o requisito de formação em marketing.

Solicitando jornalistas apenas surgiram três anúncios durante esse período. Em nenhum dos casos, a licenciatura é requisito obrigatório. Num deles a origem de formação pode ser de qualquer área, incluindo economia, gestão, matemática, engenharia e biologia, privilegia-se a experiência profissional. O número de anúncios analisados é muito reduzido, o que limita a análise, mas este facto parece confirmar a opção dos jornalistas em não fechar completamente a profissão ou, como nos referiu Carlos Camponez, em testemunho para este trabalho, os jornalistas *«não aceitaram que o jornalismo fosse uma profissão limitada (por lei) a licenciados, embora sempre defendessem um alto nível de ensino»*.

Fazendo o mesmo tipo de análise sobre os anúncios solicitando profissionais para a área de marketing, a formação em qualquer das áreas da comunicação não é considerada adequada para as funções de marketing.

No mesmo período foram publicados trinta e nove anúncios para funções de marketing, desde “assistentes de marketing”, “directores de marketing”, “técnicos de marketing”, “gerente de marketing”, “responsável de marketing”, “analista de marketing”, “marketing manager”, “brand manager”, “gestor de marketing”, “director de marca”, entre outros. Na descrição do perfil dos candidatos, as formações que surgem são em marketing, gestão, estatística, economia, relações internacionais, engenharia civil e apenas dois dos anúncios referem a formação em ciências da comunicação como sendo adequada. Apesar disso, na descrição de funções, mais de 30% destes anúncios descrevem nas tarefas a

desempenhar por esses profissionais, para além das vertentes de comunicação de marketing, áreas que, como se viu no capítulo II, não estão sob “jurisdição” da comunicação mercadológica, tais como “implementar a imagem da marca”, “relações públicas”, “comunicação interna e externa”, “comunicação institucional e marca da empresa”, “feiras e salões temáticos”, “newsletters” e site institucional”, “elaborar textos e apresentações de relações públicas”, “elaborar “briefings” e “diferenciar imagem institucional e de produtos”.



Figura 5: Anúncios de marketing que descrevem funções de comunicação

Estes dados revelam que, em termos formativos, o campo da comunicação estratégica das organizações tem dificuldade em demarcar-se dos seus concorrentes directos, que são não só os jornalistas e o marketing, como afirmam Pieczka e L’Etang (2000), mas também a gestão, o direito ou as relações internacionais. Se, por um lado, as formações em comunicação social e em marketing, assim como as outras formações, são consideradas adequadas para o exercício de qualquer área de comunicação estratégica das organizações, por outro, pelos anúncios solicitando profissionais de marketing, pode-se deduzir que não é feita uma distinção clara entre o que é a comunicação de marketing e a comunicação não mercadológica. Saliente-se que, apesar desta indiferenciação entre as diferentes especialidades da comunicação, do ponto de vista do marketing, os empregadores não reconhecem aos formados em comunicação a mesma competência para exercer funções de marketing, uma vez que apenas dois anúncios admitem a formação em ciências da comunicação como um requisito aceitável.

5.5. Modelos profissionais controversos e “imperfeitos”

A análise que se acaba de fazer, no contexto das consultoras, permite adivinhar um grupo muito variado de especialistas no âmbito da comunicação estratégica. O discurso dos sítios das consultoras e dos anúncios revelam que parecem estar conscientes da integração da multiplicidade de manifestações comunicacionais das organizações. A quantidade de especialistas que este campo pode conter, cada um com diferentes competências, determina percepções diferentes e que, naturalmente, competem entre eles pela preponderância no campo.

Apesar do estudo do ISMAI, já referido, revelar que as relações públicas continuam a ter muitos adeptos, este trabalho demonstra que o longo historial de equívocos sobre a actividade não permitiu a sua imposição como modelo profissional. Parece que em Portugal estão reduzidas a um “género” menor, dentro do campo mais vasto da comunicação estratégica das organizações.

Em 2007, a APECOM e o jornal “OJE”⁸⁴ realizaram um estudo sobre o sector da consultoria de comunicação. Segundo esse trabalho, as consultoras estavam conscientes do aparecimento do «número crescente de cursos especializados nas áreas específicas de comunicação empresarial; marketing ou relações públicas»⁸⁵ No entanto, a grande parte dos quadros das consultoras eram «formados por ex-jornalistas que se tornaram elementos de importância crucial na gestão da imagem mediática das empresas»⁸⁶. Esta preferência é justificada com o facto de os jornalistas «já terem trabalhado nos meios de comunicação social e perceberem facilmente os processos de mediatização e de atractividade da informação a divulgar».⁸⁷ Mas será a presença dos jornalistas no campo da comunicação estratégica indicação de um modelo profissional em termos de práticas?

⁸⁴OJE - Comunicar, 23 de Março de 2009.

⁸⁵OJE - Comunicar, 23 de Março de 2009.

⁸⁶“Meios & Publicidade”, 6 de Novembro de 2009, Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação.

⁸⁷ OJE - Comunicar, 23 de Março de 2009.

5.5.1. De jornalistas a assessores de imprensa

A convivência entre o jornalismo e a comunicação estratégica das organizações não surge apenas quando os jornalistas, por necessidade ou opção, deixam as redacções e ingressam nos gabinetes de comunicação de organizações não jornalísticas. O debate sobre essa convivência começa muito antes, no momento da formação, onde se discute os efeitos potencialmente perversos do convívio entre estudantes de jornalismo e os de comunicação estratégica das organizações.

Nas entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho, a questão da presença de ex-jornalistas é permanentemente evocada. Aliás todos os entrevistados revelaram ter tido algum contacto com o jornalismo. As posições sobre a permeabilidade do campo da comunicação estratégica aos profissionais do jornalismo são mais de aceitação do que de oposição.

O testemunho de Américo Ramalho aponta factos históricos para essa realidade. Ainda na década de 1960, na ausência de formação e por razões económicas: *«Quando apareceram as funções de relações públicas, o que havia de parecido para desempenhar a função comunicação com o exterior eram os jornalistas, já reformados ou em vias disso, não só porque desempenhavam funções parecidas, como para alguns jornalistas começou a ser tentador, em termos económicos, aceitar as ofertas feitas pelas empresas»*.

Martins Lampreia, não concordando totalmente com a situação, refere que essa transição não o choca na especificidade da relação com os “media”, isto é, como assessores de imprensa. Alerta, no entanto, que é importante que estejam sintonizados com o departamento de comunicação da organização.

No mesmo sentido vai a opinião de Vítor Baltasar, que defende que, desde que sejam integrados numa equipa, o jornalismo lhes dá as bases para esse trabalho. Ou seja, a questão da formação específica nesta área é relativizada.

Álvaro Esteves considera que o problema não é dos jornalistas, é do campo da comunicação estratégica que os vai *«seleccionando e reencaminhado para o mundo empresarial»*. Essa procura das empresas, no presente, é justificada com os mesmos argumentos dos primórdios da actividade no país, as aptidões: *«Somos nós que, percebendo que eles têm determinadas características e habilitações, os vamos buscar»*. Na altura do

“boom” do mercado da comunicação, na década de 1990, *«era uma boa maneira de qualificar os suportes de comunicação. As revistas de empresa e os seus conteúdos. Hoje havendo cursos próprios, formação própria e adequada não se justificaria. No entanto, ainda há empresas que acham que se tiverem um jornalista vão ter mais rapidamente intervenção junto da comunicação social. Outros há, jornalistas, que ao ceder à tentação de colaborar com as empresas garantem usar os contactos pessoais para conseguir notícias, o que coloca questões graves, porque tem contornos pouco definidos e falham muitas vezes»*, conclui Álvaro Esteves.

Não sendo, portanto, um fenómeno recente, o esbatimento das fronteiras entre o campo jornalístico e o campo da comunicação estratégica, importa questionar em que moldes é feita essa transposição. Esta permeabilidade mereceria, nas palavras de Andrade outra atenção por parte das organizações, «uma vez que se poderão legitimamente interrogar sobre as competências, quer dos seus profissionais residentes, quer dos profissionais a que recorrem em regime de contratação exterior» (Andrade, 1999, p. 2). Esse questionamento que as organizações deveriam assumir justifica-o Andrade (2002) com o facto de «a comunicação das organizações, e sobretudo nas organizações, ser outra coisa e não poder esgotar-se na transacção comercial de notícias com valor estratégico» (p. 2). O risco desta prevalência pode ser acentuado pela formação e pelo conhecimento das redacções por parte dos ex-jornalistas. Por isso, não rejeitando a sua presença no campo da comunicação, sugere aos «futuros jornalistas que se deixem seduzir pela comunicação organizacional: se multiplicarem as pertenças profissionais, não se esqueçam também de multiplicar as formações profissionais e os princípios éticos e deontológicos que regem essas novas pertenças» (Andrade, 1999, p. 5).

Esta transição não coloca, apenas, problemas relacionados com as competências dos jornalistas. Essa transição implica discussões de pertença e de identidade profissional, mas também contendas de carácter deontológico que fazem estremecer os fundamentos da própria identidade da profissão de jornalista. Se a saída dos jornalistas para o domínio da comunicação estratégica é vista com desconfiança pelos seus pares, a sua reentrada no campo do jornalismo provoca reacções também agressivas, pelas repercussões que podem ter na imagem de independência dos próprios órgãos de comunicação social. Esse receio por parte dos jornalistas foi bem evidente quando, em 2003, depois de mais de 20 anos de actividade como assessor de imprensa, Fernando Lima assumiu o cargo de director do jornal

“Diário de Notícias”. Face a essa situação, o “Conselho de Redacção” do jornal assumiu «que o percurso como assessor era susceptível de manchar a independência do jornal» e, segundo a jornalista Natália Faria, «de facto, o seu consulado à frente do jornal foi marcado por polémicas em torno do impedimento de notícias e artigos de opinião que supostamente poriam em causa a imagem de figuras do PSD».⁸⁸ Isto leva-nos a questionar que se o “retorno à casa paterna de um filho pródigo” é tão difícil de aceitar, como seriam recebidos aqueles que inicialmente começaram pela comunicação estratégica e resolvessem experimentar o jornalismo?

No depoimento que nos concedeu, Álvaro Esteves refere que os jornalistas olham para o campo da comunicação estratégica com preconceito: *«o problema dos jornalistas é olharem para fora e não olharem para o interior da sua classe. Não percebem que é no interior da sua classe que está o problema. São eles que põem em causa o seu código de ética. Não é na relação entre os jornalistas e os gestores de comunicação e as agências, desde que cada um saiba os contornos da sua intervenção»*. Por outro lado, como se apontou no capítulo anterior, o próprio campo jornalístico está a viver profundas alterações que colocam em causa a sua identidade e o seu papel de mediadores entre as fontes e o espaço público. Hoje já são comuns expressões como “jornalistas-cidadãos”, com blogues, telemóveis, com câmaras de filmar, de fotografar, etc... Para Álvaro Esteves, isto significa *«que mesmo que o seu papel não desapareça, vai ter cada vez menos importância. O seu posicionamento que se imagina intocável, impoluto, acima de todos os outros, vai cair pela base»*.

A percepção dos jornalistas sobre o campo da comunicação estratégica, como sendo uma extensão natural do seu próprio campo, mesmo que seja uma percepção que contém alguma altivez, remete novamente para o processo de afirmação de identidade profissional dos próprios jornalistas desde os finais do século XX. O jornalista na forma como é reconhecido hoje “inventou-se” ganhando espaço “aos homens de letras”, escritores e políticos que viam os jornais como sendo um território, também menor, mas, naturalmente, seu. Ainda hoje é possível encontrar em Portugal “jornalistas-escritores” na velha tradição do jornalismo literário. Uma das razões apontadas para o atraso da afirmação dos jornalistas em Portugal é, precisamente, o facto de essa discussão se ter prolongado durante muito mais tempo em Portugal do que em França, por exemplo. Por outro lado, as razões para os

⁸⁸ Público, 22 de Setembro de 2009, p. 3.

escritores assumirem o jornalismo como um terreno seu, eram as mesmas que os jornalistas têm hoje para assumirem a comunicação estratégica, também, como terreno seu: as razões económicas.

Até que ponto esta duplicidade de pertença dos jornalistas afecta a definição identitária dos profissionais da comunicação estratégica? Terão estes profissionais de se “inventar” por oposição aos jornalistas, como estes fizeram com os escritores e os políticos? Ou terão de adoptar como modelo profissional de referência os assessores de imprensa? Em países como a França os “attachés de presse” desenvolveram o seu próprio percurso, em termos associativos. Esta realidade, que não aconteceu em Portugal, poderá revelar alguma dificuldade de decisão sobre a que campos pretendem pertencer. Será que uma vez jornalistas, para sempre jornalistas?

Evidente é que a relação entre estes dois campos é mais de conflito do que de respeito que a relação simbiótica dos dois espaços exigiria, como defendem Schudson (1978) e Serrano (1998). As acusações surgem de parte a parte, sobretudo quando a acção dos assessores é no campo da política. Recorrentemente surgem notícias, artigos de opinião e mesmo livros com acusações de “pressões”, “suborno”, “promiscuidade” e “manipulação”. Para além do caso da actuação do ex-assessor de imprensa da Presidência da República, antes desse, Manuel Maria Carrilho, depois da sua candidatura à Câmara Municipal de Lisboa, lançou o livro “Sob o Signo da Verdade”, um feroz ataque onde nem jornalistas, nem consultores de agências de comunicação foram poupados (Carrilho, 2006; Serrano, 2010).

Alfredo Maia, presidente do Sindicato de Jornalistas, confessa-se dividido sobre o que pensar destas «fontes organizadas». Para este sindicalista, a sua actuação utiliza muitas vezes, e de forma «oportunista», as fraquezas do campo jornalístico. Em função dos seus próprios interesses, tanto «são uma barreira» como «auxiliares valiosos». Mas, perante uma plateia de futuros jornalistas e profissionais de comunicação estratégica, defende que, «não podendo exterminá-los», é necessário um «diálogo inter-profissional». Estrela Serrano tem, no entanto, uma posição mais pragmática. Para ela há uma excessiva «dramatização» entre os dois campos que é necessário ultrapassar. Por outro lado, os dois campos «têm lógicas diferentes», mas ambos disputam o espaço público. E recorda que «os jornalistas podem sempre dizer que não a abordagens menos correctas».⁸⁹

⁸⁹Intervenções feitas no âmbito do seminário “Jornalismo e Relações Públicas: que relação?”, na Escola Superior de Educação de Coimbra, 26 de Março 2010.

Do lado das “fontes organizadas”, o discurso é, naturalmente, inverso e consonante com o ponto de vista de Estrela Serrano. Essas fontes defendem a sua actividade como legítima que não assenta em amizades, troca de favores ou falta de rigor. Rodrigo Viana de Freitas, director geral da agência “Central Informação” esclarece que quando um cliente lhe pergunta se tem amigos nas redacções «diz que sim, mas que com esses não costuma trabalhar» e fala na necessidade de «disciplinar o pensamento dos jornalistas» (Freitas, 2009, p. 10). Isto significa que apesar da evolução do paradigma das relações públicas assente no modelo “publicity”, associado à génese da profissão, ter evoluído como se descreveu nos segundo e terceiro capítulos, a «construção de boas relações com os jornalistas e os “opinion makers” continuam a ser o “mantra” da profissão» (Telles, 2009, p. 4).

Estas reflexões revelam, por um lado, alguma dificuldade dos jornalistas em aceitar que outros campos profissionais tenham a sua própria agenda de assuntos para o espaço público e, por outro, um certo embaraço pelo poder que essas fontes evidenciam. Esse poder resulta da capacidade de organização e até criatividade dessas “fontes organizadas” a actuarem no espaço mediático, como revela a análise feita sobre os serviços das agências e consultoras de comunicação direccionados para os órgãos de comunicação social (Ver quadro 6). E, em última análise, denuncia alguma contrariedade por serem obrigadas a disputar a mediação desse espaço público.

5.5.2. Os lobistas

Outra especialidade que ultimamente tem gerado polémica é a actividade de lóbi. Com uma imagem muito negativa, uma «*palavra quase maldita em Portugal. Está pior que as relações públicas*» afirma Martins Lampreia, onde é confundida com tráfico de influências. Esta actividade saltou para as páginas dos jornais por iniciativa deste e outros consultores. Martins Lampreia assume a sua luta pela «*credibilização da profissão e da prática junto da sociedade civil*», que considera ser o topo da carreira desta área, estatuto que também Abílio da Fonseca lhe atribui: «*lóbi é o topo das relações públicas*», no seguimento do que Grunig e Hunt (2003) defendem.

A importância do lobista resulta do duplo factor de actuar junto dos poderes político e legislativo e da responsabilidade que o atingir dos seus objectivos pode implicar para a

sociedade. Lampreia (2006) defende que o lóbi coloca a comunicação ao serviço da sociedade civil: «um lobista não é mais que um intermediário entre uma área da sociedade civil e os decisores, o poder legislativo e executivo. Ao fim e ao cabo pressionar os poderes públicos em prol dos interesses de um ou outro sector da sociedade civil»⁹⁰, mas pressionar de forma transparente, ética e profissional. O problema é continuar-se a fazer lóbi através da cunha, do primo, do colega de faculdade, daí a necessidade de regular esta actividade em Portugal, segundo este profissional.

No mesmo sentido vão as palavras de Vaz (2009) que reconhece que haveria mais transparência e menos conflitos se o lóbi em Portugal fosse regulado e assumido: «o lóbi não tem mal nenhum. No “Parlamento Europeu” posso registar-me como lobista e expor junto dos parlamentares os argumentos dos grupos de interesse que represento. O problema é não haver legislação para lóbi. Onde existe lóbi regulado, não existe tráfico de influência»⁹¹.

Para demonstrar a seriedade, responsabilidade e utilidade do lóbi, inclusive para o próprio Estado, assim como explicar a diferença entre a simples execução de acções planeadas por outros e a dimensão da consultoria estratégica, Martins Lampreia serve-se da campanha de lóbi que levou a cabo com a questão dos medicamentos “genéricos” no país. Depois de trabalhar para a APIFARMA (na década 1990 para bloquear os mesmos “genéricos”), ironicamente, no início de 2000, a sua empresa foi contactada pelo “Ministério da Saúde” que queria saber se ainda trabalhava para essa associação. Como o contrato já tinha cessado há vários anos, foi contratado para fazer uma campanha de promoção dos genéricos para aquele organismo: *«O primeiro passo foi convencer o cliente que não podia cair no mesmo erro de há 10 anos. Que seria fazer uma campanha junto do público final para que comprassem genéricos, porque poupam dinheiro ao Sistema Nacional de Saúde. Ora, quando uma pessoa está doente, está-se nas tintas para se o Sistema Nacional de Saúde poupa ou não dinheiro. Quer é o melhor para se curar. Depois deste esclarecimento, o segundo passo foi identificar quem eram os actores intervenientes nesta situação. A questão dos genéricos estava assente numa cadeia: o Ministério da Saúde que é o regulador do sector, a indústria produtora, os médicos os prescritores, os farmacêuticos os distribuidores e, no fim, o utente/consumidor. O Ministério queria com uma simples campanha de promoção passar por cima dos primeiros e ir directamente ao último. Foi explicado que isso não iria resultar. Que seria deitar dinheiro à rua»*. Antes disso tinha de ser feito um trabalho

⁹⁰ Martins Lampreia, Diário Digital/Lusa 25de Abril de 2006.

⁹¹ Revista Única, Expresso, 29 de Agosto de 2009.

de persuasão junto de todos os outros para os «*“puxar” para o nosso lado, porque se os médicos não prescreverem os genéricos não servem de nada, se a indústria não os fabricar não vai haver genéricos no mercado e se os farmacêuticos não dispensarem, (estes foram os mais complicados) seria inútil*».

A estratégia não passou por uma grande campanha, mas «*pequenos programas de “business to business” e algum lóbi*» junto dos diferente actores da cadeia, tendo em conta as suas características. A indústria estava dividida em três partes: os que só tinham genéricos, (eram aliados), os laboratórios que tinham produto de marca e alguns genéricos (estavam indecisos) e uma grande parte que não tinham genéricos (eram inimigos, junto deste foi feito lóbi). Os médicos, porque têm uma relação forte com a indústria, alegavam desconhecimento sobre os genéricos no mercado. Os farmacêuticos ganhavam 20% sobre a venda dos medicamentos e, como os genéricos são muito mais baratos, não estavam interessados.

Para a indústria actuou-se junto da APIFARMA e «*conseguiu-se o seu apoio para produção dos medicamentos. Para os médicos obteve-se o apoio da Ordem que se tornou aliada. Para além disso, para ultrapassar questão do desconhecimento, foi feito um livro com todos os genéricos disponíveis. Associadas a esse livro foram usadas as mesmas armas da indústria. Eles tinham os DIM (Delegados de Informação Médica), nós criamos dos DIG (Delegados Informação de Genéricos) para visitar os médicos nos hospitais, centros de saúde, etc que faziam exactamente a mesma coisa que os DIM. Assim, os médicos ficavam bloqueados e já não podiam dizer que não prescreviam porque não sabiam*». Antecipando ataques da oposição ao Governo, foi feita pressão na “Assembleia da República”, junto dos partidos políticos, transmitindo que seria «*politicamente incorrecto ser contra os genéricos*». Junto dos farmacêuticos negociou-se um aumento da percentagem, durante os primeiros anos, e estes «*acabaram por comprometer-se com os genéricos*». Só depois deste trabalho de persuasão e influência “*bellow the line*”, é que apareceu a parte visível o “*above the line*” direccionado para o cliente, com campanhas de publicidade.

É com prazer que Martins Lampreia fala da relevância e dos resultados deste trabalho: «*Um trabalho de dois anos com um objectivo de chegar a 5% de mercado de medicamento em cinco ou seis anos e actualmente está em cerca de 18%*».

Martins Lampreia lançou vários livros sobre o tema na sua campanha para dar legitimidade ao lóbi. Em 2007, outra agência, a “LPM”, tentou a acreditação para poder circular nos corredores da “Assembleia da República”, à semelhança do que acontece no

“Parlamento Europeu”. O pedido levantou discussão na classe política e foi notícia em múltiplos órgãos de comunicação social, mas acabou recusado. Não se vislumbra a possibilidade de os lobistas portugueses obterem o mesmo estatuto que os seus colegas de outros países.

5.5.3. Os “spin doctors”

Os políticos recream partilhar os corredores da Assembleia da República com os lobistas, mas é no contexto da actividade política que assistimos ao forte desenvolvimento de uma outra actividade da comunicação que floresceu, precisamente, no campo da política: “o spin doctoring”.

O lugar da comunicação na política tem já um longo debate. Desde a década de 1980 que se discute a política-espectáculo que apresenta ao público “produtos” políticos no seguimento das melhores tradições comerciais e publicitárias, em vez dos tradicionais rituais simbólicos que visam a aceitação pública dos políticos. Desde que a comunicação entrou em cena no campo da política, «o primado é o da inovação em vez da tradição» (Abélès, 1989, p. 128). De tal forma que «pensar hoje a política abstraindo-a da problemática da comunicação tornou-se uma hipótese absurda» (Mesquita, 1995, p. 10). Mas não só, o fenómeno do “spin” não pode ser dissociado dos impactos dos desenvolvimentos tecnológicos no domínio da dimensão do marketing político e da comunicação política. Sendo que, por vezes, nem sempre são clarificadas as diferenças entre estas duas (Fernandes, 2010).

Foi neste contexto que o “spin doctoring” floresceu, na década de 1990, num ambiente em que o terreno político europeu mudou consideravelmente, sobretudo, a partir de Inglaterra. O triunfo da nova esquerda democrática que se estendeu a vários países não foi apenas um triunfo ideológico, mas também um triunfo da comunicação política. Os partidos políticos mudaram as regras do jogo recorrendo a consultores para gerir a organização partidária e substituindo o tradicional voluntarismo dos seus filiados. Assistiu-se à profissionalização das campanhas políticas, onde especialistas de várias áreas se juntaram em volta de um objectivo, neste caso uma personagem que incarna determinada ideologia (Serrano, 2010). Os candidatos aparecem perante os seus eleitores como indivíduos isolados, com «le visage» e tom de voz, tudo conseguido com a ajuda dos especialistas de marketing e

do audiovisual. O «animal político foi substituído pelo homem eloquente, pelo animal comunicante» (Abélès, 1989, p. 128).

Foi uma conjugação deste género que elegeu Tony Blair em Inglaterra e que foi, depois, copiada em vários outros países europeus (Esser, Reinemann & Fan, 2000). Importada dos EUA, esta necessidade de profissionalização das campanhas políticas resultou de factores sociais, como os enunciados no II capítulo. Neste caso, a mudança de comportamento dos eleitores e as mudanças no campo dos “media”, em termos de expansão e diversificação do “mass media” foram a incubadora do ambiente “spin” (Moloney, 2001; Fernandes, 2010). Esta profissionalização tem por base dois aspectos essenciais: a planificação e controlo centralizado de todas as actividades da campanha, como parte de uma estratégia de comunicação que segue exactamente o modelo ou padrões, as regras de uma estratégia de comunicação comercial integrada; utilização de especialistas profissionais em relações públicas, marketing, política, sondagens e publicidade. Só estes “experts” são capazes de planear e executar essa estratégia de comunicação integrada (Esser *et al.*, 2000).

Mas o que é um “spin doctor”? O termo não é científico, nem tem o mesmo sentido em todo lado, mas à semelhança do lóbi não goza de boa reputação (Serrano, 2010). Um artigo da revista Única do “Expresso”⁹² definia a actividade “spin” como o trabalho de «atenuar o efeito da informação negativa e potenciar a positiva». Mas a actividade está integrada no conjunto das que «trabalham na sombra, e o seu trabalho é pouco visível para quem esteja fora do meio».⁹³

Na definição de “spin” é recorrente a referência às relações públicas como sendo um novo tipo das mesmas, orientadas para o campo da política (Esser *et al.*, 2000), ou um modelo alternativo de relações públicas (Sumpter & Tankard, 1994). Para Motion (2000), no entanto, esta construção de identidades públicas para o contexto político está mais perto da comunicação de marketing do que das relações públicas. Para a autora, o discurso é o dos indivíduos serem «promovidos da mesma forma que um produto ou um serviço» (p. 466). E esta é claramente uma extensão onde as relações públicas perderam preponderância.

Mas o elemento principal é a sua relação com o campo da política, sendo o “spin doctor” considerado um especialista que tenta influenciar a opinião pública, colocando um pendor favorável na informação apresentada ao público ou aos “media” (Esser *et al.*, 2000;

⁹²Revista Única, Expresso, 29 Agosto de 2009, p. 36-42.

⁹³ Revista Única, Expresso, 29 Agosto de 2009, p. 36-42.

Serrano, 2010), e como uma forma dominante de apresentação política, sobretudo no Reino Unido na opinião de Moloney (2001). Mas o «termo tem conotações sinistras, como manipulador, propagandistas, que actuam como uma força maligna no campo político» (Esser *et al.*, 2000, p. 213).

As linhas de orientação dos “spin doctors” para com os “media”, mais reactivas que defensivas são, por isso, motivo de conflito entre o campo da comunicação estratégica e do jornalismo uma vez que, sob orientação destes especialistas, os políticos se tornaram mais agressivos e menos respeitosos do tradicional papel de “watchdogs” do campo da política que os jornalistas desempenhavam até à década de 1980 (Moloney, 2001).

No caso português não é fácil identificar profissionais que se assumam como “spin’s”, mas segundo Serrano (2010) «a existência de um volume significativo de informação política sem fonte atribuída, aliada a episódios de mimetismo entre media na selecção e enquadramento de determinados episódios ocorridos na campanha para a autarquia de Lisboa, em 2005, sugerem que o fenómeno não é estranho à comunicação política em Portugal» (p. 97).

Os modelos apresentados são visíveis sobretudo no contexto das agências/consultoras de comunicação. Acredita-se, no entanto, que a natureza conspirativa que lhes é atribuída não deixa de influenciar a percepção sobre todos os outros profissionais da comunicação estratégica. Dir-se-ia que são modelos que geram polémica, conflito e pouco consensuais. A servirem de modelo profissionais, seriam modelos controversos e “imperfeitos” que não serviriam o reconhecimento favorável dos profissionais da comunicação estratégica das organizações.

5.6. Síntese conclusiva

Algumas das questões centrais da identidade dos profissionais da comunicação estratégica arrastaram-se durante décadas sem que se chegasse a uma solução consensual, como revela a discussão em torno da designação profissional, que continua em aberto. Da análise pode-se concluir que, para além da dificuldade de se libertarem do modelo das relações públicas, existem três modelos possíveis: o modelo “Dircom”, que provém dos

organigramas das empresas, o modelo de gestor, apontado pelo associativismo e o modelo de consultor claramente adoptado pelas empresas e consultoras de comunicação.

Mesmo face às tentativas de integração ditadas pelo campo teórico e académico que se descreveu no capítulo IV, essa integração implica sempre uma diversidade de técnicas e especialidades que resultaram da fragmentação deste campo. Ao caso português coloca-se outro tipo de dificuldade aos seus profissionais, que os acompanha desde a introdução da actividade em Portugal e que não foi possível ultrapassar até hoje. Essa questão é da designação profissional, o que chamar a esta actividade e, sobretudo, o que chamar aos que a praticam. Esta não é, efectivamente, uma questão nova. Desde a introdução das relações públicas em Portugal, na década de 1960, que se discute essa questão se se deveria traduzir ou manter a designação “public relations”. Segundo Américo Ramalho *«Os que queriam apegar-se à profissão pelo que ela tinha de brilharete, adoptavam a de “public relations”. Mas os académicos não queriam adoptar esta designação porque não correspondia ao conteúdo e queriam demarcar-se. Havia possibilidade de arranjar outras terminologias que surgiram no grupo de reflexão desde o início do INP até à primeira forma associativa»*. No lado oposto, estava Avelar Soeiro que era defensor da primeira opção “public relations”, como o próprio refere, em vários textos e em entrevista concedida a Abílio da Fonseca, em Maio de 2007. Para esta falta de consenso tem contribuído a academia, com a extraordinária variedade de designações e até de combinações de formações que faz à volta do termo comunicação.

O discurso associativo, já neste século, em torno da reivindicação de um estatuto profissional digno, na sociedade portuguesa, é feito, ainda nos moldes das perspectivas mais funcionalistas, com reivindicação de elementos como código de conduta, definição de uma carreira, carteira profissional e até uma Ordem, tentando fechar, desta forma, o seu espaço.

A análise das consultoras não ajuda nesse sentido pela diversidade de funções, desde a comunicação de marketing, à publicidade e até ao marketing, o que dificulta o reconhecimento de uma identidade bem definida para qualquer dessas três diferentes áreas. Os actos de retórica identificados, como os prémios da APCE, apresentam uma diversidade tão grande que vai do design às “operações de charme”.

Este capítulo remete para as fronteiras entre as diferentes áreas e que esta análise mostra estarem cada vez mais diluídas, não só entre as tradicionais disciplinas do campo da

comunicação, como o jornalismo, as relações públicas e a publicidade, mas também em relação ao marketing e até outras formações mais distantes.

Por outro lado, pode-se encontrar alguma contradição entre o discurso associativo, no sentido de delimitar fronteiras, e o discurso quer da oferta de serviços das consultoras, quer das solicitações feitas pelo mercado de trabalho que apontam que a comunicação estratégica é uma grande área onde circulam muitos saberes e ao qual é possível chegar a partir de várias formações.

Por fim, as actividades da comunicação estratégica das organizações têm ganho visibilidade através de modelos profissionais como assessores de imprensa, lobistas e “spin doctors”. No entanto, estes revelam um grau de controvérsia elevado, para se imporem como modelos de identidade a seguir e obterem reconhecimento e imagem favorável na sociedade portuguesa.

Conclusão

O propósito deste trabalho centrou-se na análise da questão da identidade dos profissionais da comunicação estratégica em Portugal. Esta preocupação resultou da “intuição” de que os profissionais portugueses não viveram o mesmo percurso, em termos de construção de uma identidade profissional, como o que ocorreu em outros pontos do globo.

A génese do que neste estudo se designa como comunicação estratégica das organizações está associada aos desenvolvimentos sociais, económicos e políticos ocorridos na viragem do século XIX para o século XX, nos EUA. Foi neste período que o jornalismo, a publicidade e as relações públicas se redefiniram numa perspectiva moderna e iniciaram os seus processos de afirmação, dando origem ao campo das ciências da comunicação. A relação simbiótica e histórica dessas três técnicas constitui a justificação para a análise do processo de construção de identidade profissional ter-se iniciado, precisamente, pela emergência das profissões desse campo. No entanto, a atenção desta investigação centra-se com mais intensidade nas relações públicas. A opção de tomar estas como alvo preferencial, para além das razões de carácter pessoal explicitadas, prende-se com o facto de se acreditar que, das três técnicas, as relações públicas viveram o processo mais conturbado em termos de afirmação profissional e social. Introduzidas na Europa depois da II Grande Guerra, as relações públicas iniciaram o seu processo de emancipação, em Portugal, apenas na década de 1960 e, desde esse momento, é possível verificar diferenças em relação ao que se passou em outros países em termos de identidade e reconhecimento profissional.

No final de cada um dos capítulos realizou-se uma síntese conclusiva sobre os principais elementos com que cada uma dessas partes contribuiu para a compreensão do tema. Aqui, o objectivo é integrar e articular essas diferentes partes, compondo uma “teia” que permita uma leitura global do trabalho e dos pilares centrais em que se procurou sustentar esta reflexão, assim como as principais conclusões que é possível extrair.

A análise contida neste trabalho procura reflectir sobre a identidade profissional numa perspectiva que pretende ir além da tradicionalmente definida pela sociologia das profissões. Esta explica que as profissões procuram construir a sua identidade profissional, através da integração contínua e cumulativa de elementos bem definidos que permitam, por sua vez, uma percepção de acções e de fronteiras profissionais bem demarcadas.

Esta reflexão não ignora essas abordagens, todavia, procura incluir no processo de construção identitária das profissões da comunicação estratégica das organizações,

perspectivas que permitam ultrapassar algumas das limitações das abordagens tradicionais. Foi com esta convicção que se procurou perceber como o conceito de profissionais do conhecimento intensivo poderia ajudar a ultrapassar as dificuldades provenientes das correntes funcionalistas e mesmo interpretativas. Ao contrário das visões mais tradicionais, os teóricos do conhecimento intensivo, como o próprio nome indica, realçam a importância do conhecimento, mas questionam a rigidez e o formalismo com que as teorias anteriores olham o mesmo. Os teóricos do conhecimento intensivo defendem um conhecimento imbuído de inovação, criatividade e até ambiguidade, resultado das interações de saberes transdisciplinares e mais adequado às conturbadas realidades ambientais. Por outro lado, para estes novos profissionais do conhecimento intensivo, as características de complexidade das sociedades actuais não permitem que assentem o processo de construção identitária nas retóricas tradicionais da sociologia das profissões.

Por isso, este trabalho serve, também, o objectivo de evidenciar que as identidades profissionais vivem num processo de construção, reconstrução e reconfiguração permanentes. Essa dinâmica resulta do facto de não ser possível isolar um fenómeno desta natureza das múltiplas influências que o mesmo sofre dos contextos onde ocorre. Neste sentido, procura-se trazer para o centro da discussão os factores sociais, económicos, políticos, tecnológicos e organizacionais que permitam perceber as vicissitudes descritas e sentidas por esses profissionais no sentido de perceber o que são e o que fazem.

Observando o século XX é evidente a abundância de mudanças que ocorreram. É tendo em conta essas mudanças que se analisa a reconfiguração do campo da comunicação estratégica e os seus impactos sobre a identidade dos seus profissionais. A evolução de uma economia assente num sistema de produção e de comunicação de massa, centrada no escoamento de “outputs”, para uma economia em interdependência adaptativa com o ambiente externo colocou dificuldades e obrigou os diferentes agentes organizacionais a profundas adaptações em termos de conhecimento e actuação. Os profissionais que assumem responsabilidades comunicacionais nas e das organizações não escaparam a essa realidade.

Para além dessas transformações outras, as provenientes das tecnologias da informação e da comunicação, ultrapassaram em muito as previsões mais progressistas. Pode-se afirmar que as inovações procedentes dessas tecnologias vieram revolucionar não só os processos organizacionais, mas também e, sobretudo, questionar a capacidade de resposta dos modelos organizacionais e comunicacionais, desenvolvidos no âmbito de ambientes mais

estáveis, para fazer face a contextos globalizados, em rede e com características de instabilidade.

Se em termos de evolução da teoria das organizações e dos factores de gestão foi possível identificar uma clara evolução para fazer face a esses desafios, no caso das técnicas de comunicação, em particular das relações públicas, verificou-se que estas não acompanharam esse processo evolutivo. O que este trabalho pretende esclarecer é que, ao contrário do desejável, a teorização das relações públicas não acompanhou o desenvolvimento das teorias organizacionais e dos factores de gestão. As relações públicas não evoluíram dos conceitos normativos e de carácter universal, ficando prisioneiras de soluções de gestão normativas e desadequadas para as contingências organizacionais e sociais. Verificou-se que as relações públicas procuraram integrar nas suas práticas as múltiplas actividades comunicacionais que foram emergindo, mas este facto acabou por revelar a sua fragilidade e um campo ainda pouco consolidado em termos de conhecimento e de identidade dos seus profissionais. Uma das consequências dessa incapacidade foi a fragmentação visível nas múltiplas designações associadas à comunicação e a emergência de outras disciplinas, como a comunicação organizacional, que vêm ganhando cada vez mais relevo, não só em termos da compreensão da comunicação em contexto organizacional, mas, também, das próprias organizações.

O problema das relações públicas residiu na incapacidade de se imporem como profissionais detentores de um conhecimento que fosse relevante para as organizações responderem aos desafios oriundos das novas realidades sociais, tecnológicas e organizacionais. Este elemento coloca no centro da discussão, precisamente, as características que esse conhecimento deve possuir para ser reconhecido como estratégico. O que esta análise mostrou foi que os responsáveis organizacionais passaram a encarar as agências e consultoras de comunicação, externas, como fornecedoras e detentoras de múltiplos profissionais, capazes de produzir conhecimento intensivo com valor estratégico para as suas organizações.

Observou-se, assim, uma mudança de um paradigma relacional, limitativo, para um paradigma comunicacional, estratégico e integrado mais abrangente. Este novo paradigma tem a vantagem de procurar reforçar o carácter estratégico da comunicação nas organizações e libertá-la da dimensão normativa em que os modelos de gestão a enclausuravam, uma vez que obriga os múltiplos especialistas da comunicação à cooperação estratégica para benefício da organização.

Por outro lado, estes novos “experts”, externos às organizações, reclamam o estatuto de “conselheiros e consultores” estratégicos na relação com o meio, o que significa que se está perante um novo modelo em termos de identidade profissional. Mas não só, significa, também, que estes se assumem como novos mediadores entre as organizações e os seus públicos ou as suas audiências, para além dos gabinetes de comunicação ou relações públicas dessas organizações. Uma mediação que nem sempre é pacífica pela visibilidade que muitos desses profissionais conseguem num espaço público altamente mediatizado, tais como os “spin doctors”, os assessores de imprensa ou os lobistas. O discurso identificado sobre estas actividades tem um efeito pernicioso na forma como os profissionais da comunicação estratégica das organizações são reconhecidos e percebidos em termos sociais e, até, por outros profissionais actuantes nesse espaço público como, por exemplo, os jornalistas. Para além desse efeito, a conflitualidade evidenciada pode ser interpretada como um reflexo da tensão entre actividades, ainda, com processos identitários em construção e sem domínios de actuação claramente definidos, que disputam protagonismo.

Apesar do nível de conflitualidade, a análise do discurso das consultoras e agências de comunicação evidencia, contudo, que os seus múltiplos profissionais assumem o papel de parceiros estratégicos dos clientes, não só como consultores, mas como sendo capazes de assegurar todas as tarefas, desde as mais normativas, às mais criativas e que são inerentes à execução de campanhas e acções de comunicação com características estratégicas, numa perspectiva multifacetada.

A multiplicidade e diversidade que se descreveu foram reforçadas pelos impactos provenientes das tecnologias da informação e da comunicação. Se o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação veio reforçar a importância de os profissionais da comunicação estratégica integrarem e dominarem conhecimentos provenientes de outras áreas disciplinares, em termos de identidade profissional, essas tecnologias envolvem outras questões. Uma das implicações relaciona-se com a emergência de novas “personagens” que surgem em volta desses novos artefactos tecnológicos. A questão é perceber se esse movimento produz novas profissões para o campo da comunicação estratégica ou se, apenas, obriga os seus profissionais a reconfigurarem as suas características identitárias dando mais, ou menos, visibilidade às já existentes no campo. As muitas terminologias de actividades nesse domínio sugerem novas identidades, mas a análise das suas funções aponta mais uma redefinição de “imagem”, de acordo com o que é pretendido pelos profissionais do conhecimento intensivo, do que propriamente novas profissões.

De realçar que, para esta abundância, terá, também, contribuído tanto a indefinição da academia como as fraquezas identificadas no associativismo português. Por parte da academia, confirmou-se não só a fragmentação, comprovada pela proliferação de designações em termos de formação relacionada com a comunicação, como o facto de outras áreas científicas encararem o campo das ciências da comunicação como potencial empregador das suas formações. Em termos associativos, uma das questões que se mantém em debate é como designar esses profissionais: relações públicas? Comunicadores institucionais? Técnicos de comunicação? Gestores de comunicação organizacional e relações públicas? Trata-se, na realidade, de um debate que se arrasta desde a década de 1960. Para além desta questão peculiar da designação, do ponto de vista associativo, os documentos analisados revelam uma preocupação em obter para os profissionais um estatuto profissional de acordo com as teorias funcionalistas. Mas se se detecta estes elementos mais tradicionais, também é possível verificar movimentos que apontam para estratégias de construção identitária e reconhecimento mais próximas das seguidas pelos profissionais do conhecimento intensivo e, portanto, estratégico, tais como a criação de redes de profissionais, a valorização e distinção de práticas e profissionais relevantes através de prémios.

Ora, esta dicotomia denuncia alguma clivagem sobre o tipo de identidade que as organizações associativas pretendem construir e ver reconhecida na actualidade. O que este trabalho permite elucidar é que os profissionais da comunicação estratégica das organizações, em Portugal, não afastando a conquista de elementos característicos de uma identidade mais fixa e estável, vivem, actualmente, um processo de construção identitária com características de instabilidade, aberta, fluida, dinâmica e plural. Para esta ambiguidade de identidade contribui a multiplicidade de especialistas ou modelos profissionais que povoam o campo, que podem provir de muitas áreas do saber, e o facto alguns desses modelos, pelas suas áreas específicas de intervenção, possuírem perfis identitários polémicos e controversos, como o são os lobistas ou os “spin doctors”.

Importa, no entanto, reforçar que, nos actuais ambientes sociais, económicos, políticos, de mercado e organizacionais, que privilegiam a transdisciplinaridade de saberes, seria difícil, ou até contraproducente, um processo que se empenhasse no encerramento total de fronteiras do seu campo profissional e, por consequência, da sua identidade. Como se verificou, o próprio mercado de trabalho aponta para diluição de fronteiras, não só entre as profissões da comunicação, mas entre estas e outras áreas concorrentes, como o marketing e

a gestão, mas mesmo com as mais distantes como a economia e o direito. Portanto, um perfil com as ambiguidades que se acaba de descrever, poderá ser mais uma vantagem, do que uma desvantagem em termos de identidade, reconhecimento profissional, mas também em termos de competitividade profissional dos profissionais da comunicação estratégica.

As conclusões deste trabalho procuram contribuir com elementos para o debate das problemáticas nele abordadas. Pretende-se que esta reflexão seja um ponto de partida para outras investigações que permitam conhecer com mais profundidade o processo de construção do campo das ciências da comunicação em Portugal e a identidade dos seus profissionais, em particular os da comunicação estratégica.

Há, no entanto, questões para as quais o alcance do estudo não permite responder na sua plenitude. Umas por limitações que se prendem com as características de um trabalho académico, como o tempo e o espaço que se procurou respeitar, outras pela impossibilidade de ter acesso a fontes de informação que poderiam ajudar a compreender alguns aspectos do passado e do presente sobre este campo e os seus profissionais. Como se referiu, não foi possível localizar documentos relativos ao primeiro movimento associativo dos primeiros relações públicas. Para além disso, algumas organizações nunca responderam às solicitações para entrevistas ou pedido de consulta de documentos históricos.

Apesar disso, acredita-se, como já se referiu, que este trabalho poderá ser uma primeira etapa para outras investigações. Seria interessante aprofundar a incursão histórica que se fez no sentido de incluir mais vozes, para além daquelas que foram referidas. Esse trabalho permitiria importar para actualidade o pensamento de muitos daqueles que aqui surgem apenas evocados ou recordados pelos nomes. Por outro lado, confrontar os actuais profissionais das consultoras e das organizações com algumas das reflexões contidas neste trabalho poderia servir para reforçar ou contrariar algumas das conclusões que aqui se tentou espelhar.

Em última análise, procurou-se confrontar, ordenar e sintetizar um conjunto de elementos que permitam perceber o que foi e o que é ser profissional da comunicação estratégica em Portugal. Contudo, acredita-se que existe um longo caminho a percorrer para um conhecimento mais profundo e sistematizado sobre o campo da comunicação estratégica das organizações e das identidades profissionais ou das identidades multifacetadas que este campo integra. Espera-se, no entanto, ter contribuído para a inclusão destes temas nos estudos organizacionais e comunicacionais e para a abertura de novos caminhos de

investigação que contribuam para a construção efectiva de uma identidade profissional com as características estratégicas que as realidades sociais, económicas e organizacionais exigem.

Referências Bibliográficas

- Abélès, M. (1989). *Rituels et Communication Politique Moderne. Hermes, 4, Paris.*
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa.* Lisboa: Áreas Editora.
- Alvesson, M., Ashcroft, K. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organizations Studies. *Organization, 15*(1), 5-28.
- Alvesson, M., Karreman, D. & Swan, J. (2002). Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 282-291.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations, 54*(7), 863-886.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge Intensive-Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies, 30*(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image. *Organization Studies, 11*(3), 373-394.
- Andrade, R. F. (2009). Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais. <http://www.scribd.com/doc/28046299/Extensoes-controversas-do-estatuto-de-stakeholder-O-caso-dos-media-e-dos-novos-media-sociais>: link activo em Abril 2010.
- Andrade, R. F. (2003). *Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações.* Coimbra: Minerva.
- Andrade, R. F. (1999). De que Comunicadores Precisam as Organizações? (Comunicadores de Imprensa e Comunicadores de Empresa). <http://bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-comunicadores-organizacoes.html>: link activo em Setembro 2009.
- Argenti A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *Mit Sloan Management Review.* Spring, 83-89.
- Athayde, E. (1997). *A Publicidade Segundo o Meu Tio Olavo* (3ª Edição). Lisboa: Editorial Notícias.

- Balsemão, F. (2009). A Revolução nos “Media”. *Revista Única, Expresso*, 31 de Dezembro, 138-139.
- Barber, B. (1963). Some Problems in the Sociology of the Professions. *The Sociology of the Professions*, 92(4), 669 - 687.
- Barreto, A. (2002). *O Tempo da Incerteza*. Lisboa: Relógio de Água.
- Benamor, A. (2009). Relações Públicas: Consultor de Imagem ou Porteiro de Discoteca?. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 33, Janeiro/Junho, 14-15.
- Bettetini, G. & Colombo, F. (1995). *Las Nuevas Tecnologías de Comunicación*. Barcelona: Instrumentos Paidós.
- Bernays, E. (2005). *Propaganda*. Lisboa: Editora Mareantes.
- Borges, F. O. (2002). ARPP- Porquê o Associativismo das Relações Públicas em Portugal. http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/243E8E52-1FC0-4646-901F-4685BCCDB394/0/AC_FabiaBorges.pdf: link activo e Julho de 2008.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V. & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Dom Quixote.
- Butschi, G. & Steyn B. (2006). Theory on Strategic Communication Management is the Key to Unlocking the Boardroom. *Journal of Communication Management*, 10(1), 106-109.
- Cabral, J. C. (1994). A Estratégia Criativa. In Gomes, A. S. *Publicidade e Comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Cabrero, J. D. B. (2002). *Comunicación e Relaciones Públicas: de los Orígenes Históricos al Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabrero, J. D. B. & Cabrero, M. B. (2001). *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Cádima, F. R. (1997). *Estratégias e Discursos da Publicidade*. Lisboa: Vega.
- Campos, A. (2009). Está nos Media. Será Mesmo Notícia? Ou Obra Deles?. *Revista Única, Expresso*, 29 Agosto, 36-42.
- Canfield, B. R. (1991). *Relações Públicas: Princípios Casos e Problemas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Camilo, E. (2003) (Org). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: Publicações Universidade da Beira Interior.

- Caraça, J. (2005). Prefácio. In Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. (2005). *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- Carrilho, M. M. (2006). *Sob o Signo da Verdade*. Lisboa: D. Quixote.
- Carrol, B. & Levy, L. (2008). Defaulting to Management Leadership, Defined by What is Not. *Organizations Articles*, 15(1), 75-96.
- Castells, M. (2005). A Sociedade em Rede. In Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste de Gulbenkian.
- Cavalheiro, J. L. (2003). Após Quase 30 Anos Quanto Mais Ainda Serão Precisos. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 25, Setembro/Dezembro, 32-34.
- Chambel, M. J. & Curral, L (2000). *Psicossociologia das Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Chaumely, J. & Huisman, D. (1997). *Les Relations Publiques* (9ª Edição). PUF: Paris.
- Chiavenato, I. (1979). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Cheney, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- Coelho, M. J. S. (2008). As Relações Públicas e a Gestão da Comunicação em Portugal: Adaptação do Projecto Excelência. *Observatório Jornal*, 5, 211-223.
- Cornelissen, J. P. & Thorpe, R. (2001). The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants. *Journal of Business Communication*, 38 (4), 413-438.
- Cordeiro, A. (2004). Profissão de Comunicador Empresarial: Reconhecimento e Acreditação? *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 27, Maio/Agosto, 38-39.
- Correia, J. C., Ferreira, G. B. & Espírito Santo P. (2010) (Orgs). *Conceitos de Comunicação Política*. Covilhã: Livros LabCom. (Pré-publicação Cedida pelos Organizadores).
- Correia, F. & Baptista, C. (2007). *Jornalistas do Ofício à Profissão*. Lisboa: Caminho.
- Correia, J. C. (2003). Promoção Externa. Diálogo e Competição da Teoria à Prática. In Camilo, E. (Org). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: UBI.
- Cota, B. (2007). *Publicidade e Mercados*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Crato, N. (1992). *Comunicação Social: A Imprensa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cropp, F. & Pincus J. D. (2000). The Mystery of Public Relations: Unravelling its Past, Unmasking its Future. In Heath, R. L. (Eds). *Handbook of Public Relations* (pp.189-203). Sage Publications.
- Cunha, M. P., S. R. Cleeg & Rego, A. (2009). An Essay on Archaic Post-Modernity. The Case of Portugal. *Management Research*, 7(3), 193-204.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & C. Cabral-Cardoso. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cutlip, S. M., Center, H. A. & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations* (8ª Edição). New Jersey: Prentice Hall.
- Cutlip, M. S. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century, the Antecedents*. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, M. S. (1994). *The Unseen Power: Public Relations: a History*. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- D'Almeida, N. (2001). *Les Promesses de la Communication*. Paris: PUF.
- Deetz, S. (2003). Corporate Governance, Communication, and Getting Social Values Into the Decisional Chain. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 606-611.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3-46). Sage Publications.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Delporte, C. (1999). *Les Journalistes en France: Naissance Construction d'une Profession*. Paris: Seuil.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations, and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Duarte, J. M. (2005). *Contributos para Uma Teoria Integradora do Conceito de Públicos: Uma Perspectiva de Relações Públicas*. Tese de Mestrado na Faculdade Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. (Documento Policopiado).

- Dubar, C. & Tipier P. (1998). *Sociologie des Professions*. Paris: Armand Colin
- Dubar, C. (1997). *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Elmer, P. (2007). Unmanaging Public Relations: Reclaiming Complex Practice in Pursuit of Global Consent. *Public Relations Review*, 33, 360-367.
- Encarnação, J. (2008). Biografia de Joaquim Martins Lampreia. <http://www.martinslampreia.com>: link activo em Julho 2008.
- Esser, F., Reineman C. & Fan, D. (2000). Spin Doctoring in British and German Election Campaigns: How the Press is Being Confronted with a New Quality of Political PR. *European Journal of Communication*, 15(2), 209-239.
- Esteves, A. (2008). Futuro Código de Boas Práticas Já Designa: Gestor de Comunicação Empresarial e Relações Públicas. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 32, Junho/Setembro, 36-37.
- Esteves, A. (2002). Reivindicar com Urgência o Reconhecimento da Profissão de Comunicador. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 22, Setembro/Dezembro, 22-23.
- Ferenczi, T. (1996). *La Invention du Journalisme en France: Naissance de la Presse Moderne à la Fin du XIX*. Paris: Editions Payot et Rivages.
- Fernandes J. L. (2010). Marketing Político e Comunicação (Política). In Correia, J. C., Ferreira, G. B. & Espírito Santo P. (2010) (Org). *Conceitos de Comunicação Política* (pp.123-170). Covilhã: Livros LabCom. (Pré-publicação Cedida pelos Organizadores).
- Ferreira, G. B. (2009). *Comunicação, Media e Identidade: Intersubjectividade e Dinâmicas de Reconhecimento nas Sociedades Modernas*. Lisboa: Edições Colibri.
- Ferreira, C. J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Flanagin A. J. & Waldeck J. H. (2004). Technology Uses and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165.
- Fidalgo, A. (2005). Jornalistas na Busca de Uma Identidade Inacabada. *Livro de Actas do 4º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 4º SOPCOM*, 1322-1333.

- Fonseca, A. (2002). Elementos para a História das Relações Públicas em Portugal, pelo Prof. Abílio da Fonseca, Coordenador do Curso Superior de Relações Públicas do Instituto Superior da Maia. In Cabrero, J. D. & Cabrero B. M. *O Livro de Ouro das Relações Públicas* (pp.200-209). Porto: Porto Editora.
- Frederick C. W. (2006). *Corporation, Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Freitas, R. P. R., Raposo M. & Rodrigues, R. (2009). Pós-Modernismos e Desconstrução do Marketing: Novo Conceito, Novo Paradigma, Novo Desafio. Comunicação Apresentada na Conferência «*Turismo e Gestão: Inovação e Empreendedorismo no Contexto da Economia Empresarial*» (pp. 175-181), Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Freitas, R. V. (2009). Quantos Amigos Tem nas Redacções? In Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação. *Meios & Publicidade*, 06 Novembro, 2009. <http://www.apecom.pt/noticias/suplemento-consultoras-comunicacao-meios-publicidade>: link activo em Dezembro de 2009.
- Fuchs, C. (2009). Information and Communication Technologies and Society: A Contribution to the Critique of Political Economy of the Internet. *European Journal of Communication*, 24(1), 69-87.
- Garcia, L. G. & Oliveira, J. P. (1994). O Jornalista Português. O que é? Inquérito e Perfil Social-Profissional. *Cadernos de Jornalismo*. Lisboa: Sindicato dos Jornalistas.
- Gaspar, L. (2005). A Minha Vida Dava um Spot. Entrevista de Cristina Abranches para a *Revista ALICE - Clube de Criativos de Portugal* - Março de 2005. http://www.truca.pt/lg_quem_e_material/entrev_alice.html: link activo em Dezembro 2008.
- Gaspar, L. (2008). Histórias da Publicidade. <http://www.truca.pt/>: link activo em Dezembro 2008.
- Gil, J. (2009). *Em Busca da Identidade*. Lisboa: Relógio de D'Água.
- Gil, J. (2007). *Portugal, Hoje: O Medo de Existir*. Lisboa: Relógio de Água.
- Gillmor, D. (2005). *Nós, os Media*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gomes, R. M. (2009). *A Importância da Internet para Jornalistas e Fontes*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Gomes, A. S. (2003). *Publicidade Sem Espinhas*. Lisboa: Oficina do Livro.
- Gomes, A. S. G. (Coord) (1994). *Publicidade e Comunicação* (2ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Gonçalves, G. (2009a). Strengths and Weaknesses of Public Relations Education in Portugal. *Estudos em Comunicação*, 6, 37-54. <http://www.labcom.pt/ec/06/pdf/gisela-goncalves-disarters.pdf>: link activo em Dezembro de 2009.
- Gonçalves, G. (2009b). A Reputação Profissional das Relações Públicas: Uma Urgência Ética. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 33, Janeiro/Junho, 16-22.
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a Profession. *Social Work*, 2, Jul, 45-55.
- Grimshaw, D. & Miuzzo, M. (2009). New Human Resource Management Practices in Knowledge Intensive Service Firms: The Case of Outsourcing with Staff Transfer. *Human Relations*, 62(10), 1512-1550.
- Grunig, J. (2009). Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalization. *PRism* 6(2), 2-19: <http://praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>: link activo em Abril de 2010.
- Grunig J. E. & Hunt T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestion 2000. (Edição adaptada por Jordi Xifra).
- Grunig, J. E., (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In Heath, R.L. (Eds). *Handbook of Public Relations* (pp.11-31). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. (2000). Public Relations in Strategic Management and Management of Public Relations: Theory and Evidence from the IABC Excellence Project. *Journalism Studies*, 1(2), 303 – 321.
- Grunig J. E. & Grunig L. (1998). The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study. *Journal of Marketing Communications*, 4, 141–162
- Grunig, J. E. (1992) (Eds). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Guerra, I. C., (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Principia Editora.
- Guérin, S. (1997). *Internet en Questions*. Paris: Ed. Económica.

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Harrison, S. & Moloney, K., (2004). Comparing Two Public Relations Pioneers: American Ivy Lee and British John Eliot. *Public Relations Review*, 30, 205-215.
- Hatch, M. J. (2005). *Theorie des Organisations - de L'intérêt de Perspectives Multiples*. Paris: De Boeck.
- Heath, R. L. (2000a) (Eds). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heath, R. L. (2000b). New Communication Technologies: An Issues Management Point of View. *Public Relations Review*, 24(3), 273-288.
- Hespanha, M. R. (2003). Comunicador: Abrir Caminho para o Estabelecimento de Uma Nova Ética. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 23, Janeiro/Abril, 26-27.
- Hoy, P., Raaz, O., & Wehmeier, S. (2007). From Facts to Stories or From Stories to Facts? Analyzing Public Relations History in Public Relations Textbooks. *Public Relations Review*, 33, 191-200.
- Huertas, A. & J. F. Cavia (2006). Centre and Periphery: Two Speeds for Implementation of Public Relations in Spain. *Public Relations Review*, 32, 111-117.
- Hughes, E. C. (1958). The Study of Occupations. In Brom, L. & Merson, R.. *Demographic and Social Structure*. New York.
- Hutton, J. G. (2000). Defining Relationship Between Public Relations and Marketing. In Heath, R. L. (Eds). *Handbook of Public Relations* (pp. 205 – 222). Sage Publications.
- Jackson, M. (2007). Should Emerging Technologies Change Business Communications Scholarship? *Journal of Business Communication*, 44(1), 3-12.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (2001) (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications.
- Juromenha, L. C. (1997). Histórias da Publicidade. <http://www.truca.pt/>: link activo em Dezembro 2008.
- Kapferer, J.N. (1994). *Marcas: Capital da Empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kim, S. & Reber, H. B. (2008). Public Relations Place in Corporate Responsibility: Practitioners Define their Role. *Public Relations Review*, 34, 337-342.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing* (12ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the

History of Marketing Thought. *Journal of Public Policy and Marketing*, 24 (1), 114-116.

- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

- Kunsch, M. K., (2007). Comunicação na Era Digital: Contextos, Percursos e Possibilidades. *Signo e Pensamiento*. 51, (XXVI), Julho/Dez.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext:
link activo em Novembro 2009.

- Kunsch, M. K. (2004). A Função das Relações Públicas e Prática Comunicacional nas Organizações. *Organicom*, 1, 112-139.

- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (4ª Edição). São Paulo: Summus Editorial.

- Lampreia, M. J. (2006). “Lóbi” em Portugal Deve Ser Regulamentado. In *Diário Digital*.
http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?section_id=&id_news=224972&page=1: link activo em
Novembro 2009.

- Lampreia, M. J. (Coord.) (2002). *Gestão de Crise: Uma Perspectiva Europeia*. Lisboa: Hugin.

- Lampreia, M. J. (1996). *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas* (7ª Edição). Lisboa: Publicações Europa América.

- L’Etang, J. (2005). Critical Public Relations: Some Reflections. *Public Relations Review*, 31, 521-526.

- L’Etang, J. (1999). Public Relations Education in Britain: An Historical Review in the Context of Professionalization. *Public Relations Review*, 25(3), 261-289.

- L’Etang, J. (1998). State Propaganda and Bureaucratic Intelligence: The Creation of Public Relations in 20th Century Britain. *Public Relations Review*, 24(4), 413-441.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI* (10ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.

- Lopes, M. C. (2005). *Tecnologias da Informação e Comunicação: Incidências do Seu Uso no Desenvolvimento Local*. Viseu: Polimage Editores.

- Maicas, M. P. I. (2003). Prólogo. In *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

- Maanen, V. J., Manning, K. P. & Miller, M. L. (1993). Editors' Introduction. In Schwartzman, H. B. *Ethnography in Organizations*. USA: Sage Publications
- Martins, L. P. (2005). O Pai da Influência (Prefácio). In Bernays E.. *Propaganda*. Lisboa: Mareantes Editora.
- Martins, V. E. (2002). Ainda a Profissão Vai no Adro.... *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 20, Janeiro/Abril, 42-44.
- Mendes, A. M. & Pereira, F. C. P. (2006) (Coord). *Crises - de Ameaças a Oportunidades: Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M. (1999) (Coord). *Manual Prático de Marketing*. Lisboa: CIDEDEC.
- McKie, D. & Galloway C. (2007). Climate Change After Denial: Global Reach, Global Responsibilities, and Public Relations. *Public Relations Review*, 33, 368-376.
- Mesquita, M. (2004). *O Quarto Equívoco: o Poder dos Media na Sociedade Contemporânea* (2ª Edição). Coimbra: Minerva.
- Mesquita, M. (2000). As Profissões dos Media na Era da Comunicação Transnacional. In Traquina, N.. *Jornalismo 2000. Revista de Comunicação e Linguagens*, 27. Lisboa: Relógio d'Água.
- Mesquita, M. (1995) (Org.). Comunicação e Política. *Revista de Comunicações e Linguagens*, 21-22. Lisboa: Edições Cosmos.
- Middleberg, D. (2001). *Relaciones Públicas en un Mundo Interconectado*. Barcelona: Deusto.
- Michel, J. L. (1999). *Les Professions de la Communication: Fonctions e Metiers*. Paris: Ellipses.
- Miles, I., Kastrinos, N. & Flanagan, K. (1995). Knowledge Intensive Firms Services: Users, Carriers and Sources of Innovations. <http://www.mbs.ac.uk/research/innovation/publications-archive/documents/KIBSEIMS1995shortreport.pdf>: link activo em Outubro 2009.
- Moloney, K. (2001). The Rise and Fall of Spin: Changes of Fashion in the Presentation of UK Politics. *Journal of Public Affairs*, 1(2) 124-135.
- Moss, D. & Warnaby, G. (1998). Communications Strategy? Strategy Communication? Integrating Different Perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4, 131-140.

- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 2, 605- 622.
- Motion, J. (2000). Personal Public Relations: Identity as Public Relations Commodity. *Public Relations Review*, 25 (4), 465-479.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (2007). (Re)disciplining Organizational Communications Studies: A Response to Broadfoot and Munshi. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 268-280.
- Neto, J. P. N. (1989). *A Cultura Organizacional das Empresas*. Lisboa: Associação Portuguesa dos Gestores Técnicos de Recursos Humanos.
- Neves, J. L. C. (1994). O Crescimento Económico Português: Um Quadro Global. *Análise Social*, XXIX(128), 1005-1034.
- Nunes, J. C. & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ogden, R. J. (2002). *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Olasky, Marvin, N. (2001). Ivy Lee: Minimizing Competition Through Public Relations. *Public Relations Quarterly*, 57(3), 9-14.
- Penteado, J. R. W. (1989). *Relações Públicas nas Empresas Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Pieczka, M. & L'Etang, J. (2000). Public Relations and the Question of Professionalism. In Heath, R. L., (Eds). *Handbook of Public Relations* (223-237). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pinho, J. B. (2002). Internet Como Instrumento de Relações Públicas: Vantagens e Limitações. www.portal-rp.com.br: link activo em Setembro de 2002.
- Poster, M. (1995). CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere. <http://se.unisa.edu.au/vc~essays.html>: link activo em Janeiro de 2010.
- Poupinha, L. (2005). Panoramicom: Elementos para a Compreensão do Valor da Ideia de Panoptismo em Comunicação Estratégica/Relações Públicas. *Actas do VI LUSOCOM , Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação* – editado em CD-Rom. Universidade da Beira Interior: Covilhã.

- Proença, J. (2003). A Comunicação. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 24, Maio/Agosto, 22-23.
- Putnam L. & Casali A. M. (2009). A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. *Management Communications Quarterly*, 22, 642-647.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rapazote, J. (2006). Histórias da Panorâmica 35. [http:// www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt) 2006/12/07: link activo em Dezembro 2008.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editores.
- Ries, A. & Ries, L. (2002). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Ribeiro, N. M. P. (2010). *Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania*. Dissertação de Doutoramento Apresentada na Universidade de Aveiro. (Documento Policopiado).
- Rice, R. & Gattiker, U. E. (2001). New Media and Organizational Structuring. In Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, (pp. 544-581). Sage Publications.
- Rodrigues, M. L. (2002). *Sociologia das Profissões* (2ª Edição). Lisboa: Celta
- Rodrigues, A. D. (2001). A Origem e a Identidade das Profissões Ligadas à Comunicação. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 18, Maio/Agosto, 19-20.
- Rosas, F. (1994). *História de Portugal: O Estado Novo*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Rosendo, L. (2009). Notícias de Praga. In Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação. *Meios & Publicidade*, 06 Novembro, 2009. <http://www.apecom.pt/noticias/suplemento-consultoras-comunicacao-meios-publicidade>: link activo em Dezembro de 2009.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>: Link activo em Junho 2010.
- Ruão, T. (2004). O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: Um Século de Investigação. *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da*

Comunicação – editado em CD-Rom: Covilhã: Universidade da Beira Interior.

- Ruellan, D. (1997). *Les “Pró” du Journalisme: De l’état au statut, la construction d’un espace professionnel*. Paris: Presses Universitaires des Rennes.
- Ruellan, D. (1993). *Le Professionnalisme du Flou: Identité e Savoir-Faire des Journalistes Français*. Paris: PUF
- Santos, J. F. & Viera, I. (2004). O Perfil do Profissional de Marketing em Portugal: Uma Abordagem Baseada no Estudo das Ofertas de Trabalho. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 1, 99-120.
- Schudson, M. (1978). *Discovering News. A Social History of American Newspapers*. EUA: Basic Books.
- Shultz, E. D. & Beth E. B. (2006). *Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca*. Rio Janeiro: Qualitymark Editora.
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in Organizations*. USA: Sage Publications.
- Sequeira, T. N. (2001). O Crescimento Económico no Pós- Guerra: Os Casos de Portugal, Espanha e Irlanda. *Departamento de Gestão e Economia, Pólo de Ciências Sociais e Humana, Universidade Beira Interior*. <http://129.3.20.41/eps/eh/papers/0205/0205001.pdf>: link activo em Dezembro 2009.
- Serra, J. P. (2003). Internet e Interactividade. In Camilo, E. (Org). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: Universidade Beira Interior.
- Serrano E. (2010). Spin Doctoring e Profissionalização da Comunicação Política. In Correia, J. C., Ferreira, G. B. & Espírito Santo, P. (Org). *Conceitos de Comunicação Política* (pp.97-170). Covilhã: Livros LabCom. (Pré-publicação Cedida pelos Organizadores).
- Serrano, E. (1998). As Relações Entre a Comunicação Empresarial e o Jornalismo. *Revista da APCE Comunicação Empresarial*, 09, Maio/Agosto, 4-7.
- Sriramesh, K. & Verčič, D., (2007). Introduction to This Special Section: The Impact of Globalization on Public Relations. *Public Relations Review*, 33, 355-359.
- Silva, N. L. (2002). Debate Sobre a Profissão de Comunicador Institucional. *Revista Comunicação Empresarial*, 21, Maio/Agosto, 10-11.
- Soares, T. M. (2005). Ciberdebate: Um Diálogo Sobre Televisão e Internet. In Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- Sobreira, R. M. (2003). *Os Jornalistas Portugueses 1933-1974: Uma Profissão em Construção*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Solosky, J. (1989). O Jornalismo e o Profissionalismo: Alguns Constrangimentos no Trabalho Jornalístico. In Traquina, N. (Org). *Jornalismo: Questões, Teorias, e “Estórias”* (pp. 91-100). Lisboa: Veja.
- Soeiro, A. (2003). Relações Públicas Em Portugal - Uma Profissão Mal Amada ... O Paradoxo de Uma Profissão.... http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/6474DAD1-689F-4F2D-A00D-7FDB9671E278/0/AC_AvellarSoeiro.pdf: link activo em Junho 2008.
- Soeiro, A. (2007). Um Pedaco da História Conversa Com Avellar Soeiro, Pioneiro das Relações-Públicas em Portugal. http://www.google.pt/search?hl=pt-T&q=Avellar+Soeiro&btnG=Pesquisa+do+Google&meta=lr%3Dlang_pt: link activo em Junho 2008.
- Starbuck, W. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.
- Starkey, K., Tempest, S. & McKinley, A. (2004). *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. London: Thomson.
- Stohl, C. (2001). Globalizing Organizational Communication. In Jablin, F. M. e Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 323- 375). Sage Publications.
- Suchan, J. & Charles M. (2006). Business Communication Research: Past, Present and Future. *Journal of Business Communication*, 43(4), 389-397.
- Sumpter R. & Tankard, J. (1994). The Spin Doctor: An Alternative Model of Public Relations. *Public Relations Review*, 20(1), 19-27.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity. *Human Relations*, 56, (10), 1163-1193.
- Swart, J. & Kinie, N. (2003). Sharing Knowledge in Knowledge Intensive Firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75.
- Taylor, J.R. (2005). Comunicação Organizacional: Uma Ciência Híbrida. *Estudos*, 6, 9-16. Revista Semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>: link activo em Março de 2010.
- Taylor, J. R & Every, E. V. (2000). *The Emergent Organization: Communication as it Site and Surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Taylor, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Tavares R. J. (1983). O Ensino das Relações Públicas em Portugal. *Boletim Informativo da APREP*, 3, 4.
- Telles, A. (2009). Media em Mutação. RP em Conversão? *Meios & Publicidade*. Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação, 06-11-2009. <http://www.apecom.pt/noticias/suplemento-consultoras-comunicacao-meios-publicidade>: link activo em Dezembro de 2009.
- Tojal, M. (Coord.), Fonseca, A., Oliveira, C., Rebelo, & Oliveira C. (2006). *Relações Públicas: O Reconhecimento da Profissão em Portugal*. Maia: ISMAI.
- Tompkins, P. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communications: Prelude and Prospects. In Janblin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. xvii- xxx). Sage Publications.
- Thorne, K. (2007). Negating Control Narratives: The Dangerous Mythology of Virtual an Imaginary Organizations in Global Cyberspace. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/emergentstory/manchester.pdf>: link activo em Janeiro de 2009.
- Thorne, K. (2005). Designing Virtual Organizations? Themes and Trends in Political and Organizational Discourses. *Journal of Management Development*, 24(7), 580-607.
- Traquina, N. (2000) (Org). *Jornalismo 2000. Revista Comunicação e Linguagens*, Lisboa: Relógio d'Água.
- Traquina, N. (1993) (Org). *Jornalismo: Questões, Teorias e "Estórias"*. Lisboa: Veja.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-17.
- Tsoukas, H. (2004). The Firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In Tsoukas, H. *Complex Knowledge*. Page Proof. 23.8.2008, 94-116.
- Urrutia, A. A. (2003). Intranet, un Punto de Encuentro de Información e Ideias entre los Empleados en la Empresa Española. In Camilo, E. (Org). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: UBI.
- Valente, J. C. (1998). *Elementos para a História do Sindicalismo dos Jornalistas Portugueses*. Lisboa: Sindicato dos Jornalistas.
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge.

- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. (2003). Perspectivas Europeias das Relações Públicas. *Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umespa*. 24(39), 155-172.
- Vaz, A. C. (2009). In Campos, A.. Está nos Media. Será mesmo Notícia? Ou Obra deles?. *Revista Única, Expresso*, 29 Agosto, 36-42.
- Veríssimo, M. H. (2003). *Os Jornalistas nos Anos 30/40 – Elite do Estado Novo*. Coimbra: Minerva.
- Veríssimo, J. (2001). *Publicidade da Benneton, Um Discurso Sobre o Real*. Coimbra: Minerva.
- Victorino, M. (2009). Vidas em Movimento. Tempos em Movimento. *Meios & Publicidade*, 06-11-2009. Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação, 06-11-2009. <http://www.apecom.pt/noticias/suplemento-consultoras-comunicacao-meios-publicidade>: link activo em Dezembro de 2009.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Xifra, J. (2002). Prólogo. In de Barquero, C. J. D.. *Comunicación e Relaciones Públicas: De los Orígenes Históricos al Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica*, Madrid: McGraw-Hill.
- Walter, J. (1995). *Directeur de Communication: les Avatars d'un Modèle Professionnel*. Paris: L'Harmattan.
- Walsh, F. (2006). Qualified Privilege: a Defence for the Public Relations Function. *Public Relations Review*, 32, 377-385.
- Wakefiel, R. I. (2008). Theory of International Relations, the Internet and Activism: a Personal Reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138-157.
- Weinstein, D. (1983). As Relações Públicas em Portugal. In *Relations Publiques, Facteur de Communication Sociale*. Lousã: CERP.
- Wrigth, C. (2008). Reinventing Human Resources Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization. *Human Relations*, 11(8), 1063-1086.
- Zelizer, B. (2000). Os Jornalistas Enquanto Comunidade Interpretativa. In Traquina, N. (Org). *Jornalismo 2000: Revista Comunicação e Linguagens*. Lisboa: Relógio d'Água.

Outras Fontes:

- ACEPI- Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva.
- Anuário Internacional de Comunicação Lusófono, 2003.
- Boletim Informativo da APREP, Nº 2 – Janeiro 1983.
- Boletim Informativo da APREP, Nº 3 – Maio 1983.
- Boletim Informativo da APREP, Nº 4 – Outubro/Dezembro 1983.
- Brochura “A Rede dos Gestores e Técnicos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas” da APCE.
- Brochura da História da Mobil em Portugal.
- Comunicando, Nº 1 – Dezembro 1990 – Órgão Oficial da APREP.
- Comunicando, Nº 2 – Dezembro 1991 – Órgão Oficial da APREP.
- Código de Conduta dos Gestores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da APCE. (Documento cedido pelo Dr. Álvaro Esteves)
- Cadernos de Emprego do Jornal Expresso, publicados entre Janeiro de 2008 e Dezembro 2008.
- Guia do Estudante, Suplemento do Jornal Expresso, N. 1913, de 27 de Junho de 2009.
- Exposição Subscrita pela APCE, APECOM e SOPCOM, 27 de Setembro 2001. (Documento cedido pelo Dr. Álvaro Esteves, presidente da APECOM, naquela data).
- Estatutos da ARPP,
<http://www.ismai.pt/MDE/Internet/PT/Superior/Escolas/ISMAI/Sites/ARPP/ARPP/Estatutos.htm>: link activo em Julho 2008.
- Meios & Publicidade, 06 de Novembro 2009. Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação. <http://www.apecom.pt/noticias/suplemento-consultoras-comunicacao-meios-publicidade>: link activo em Dezembro de 2009.
- OJE – Comunicar, 23 de Março de 2009.
- Público, 26 de Dezembro de 2008, p. 3
- Público, 22 de Setembro de 2009, p. 3

- Público, 28 de Novembro de 2009, pp. 24-25.
- Público, 26 de Dezembro de 2009, p. 27.
- Diário de Notícias, 13 de Junho de 2002, <http://www.bedeteca.com/index.php?pageID=recortes&recortesID=543>, link activo em Dezembro de 2008.
- Revista Única, Expresso 29 de Outubro de 2008, p. 48-49.
- Revista Única, Expresso, 29 de Agosto de 2009, p. 36-42.
- <http://aeiou.exameinformatica.pt/facebook-ja-tem-300-milhoes-de-utilizadores=f1003448>;
- http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=2310&EDITORIA=Eventos: link activo em Janeiro 2010.
- <http://www.advp.pt/quem.php>: link activo em Dezembro de 2009.
- <http://www.amd.pt>: link activo em Dezembro de 2009
- <http://www.apap.co.pt/>: link activo em Julho de 2008.
- <http://www.apecom.pt/>: link activo em Julho de 2008.
- - <http://www.apecom.pt/associado/global-com>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.apecom.pt/en/associate/lift-consulting>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.apecom.pt/associado/longoalcance>: link activo em Maio 2009.
- <http://www.apce.pt/>: link activo em Julho de 2008.
- <http://www.appm.pt/indice.php>: link activo em Julho 2008.
- <http://arquivopessoa.net/textos/3010>: link activo em Janeiro de 2010.
- <http://blog.facebook.com/blog.php?post=136782277130>: link activo em Abril de 2010.
- <http://www.briefing.pt/content/view/2569/11/>: link activo em Abril de 2010.
- <http://www.centraldeinformacao.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://ciberjornalismo.com/pontomedia/>: link activo em Setembro de 2009.
- <http://www.citigatesanchis.com/pt/index.htm>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.companhiasolucoes.com/>: link activo em Maio de 2009.

- <http://www.cunhavaz.com/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://cvc.instituto-camoes.pt/cinema/factos/fac001.html>-06-04-09:link activo em Abril de 2008.
- <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/OfertaFormativa/CursosConferentesDeGrau/>: link activo em Junho de 2008.
- <http://www.dne.pt/>: link activo em Abril de 2009.
- <http://www.emirec.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.freewebs.com/apcmp>: link activo em Dezembro de 2009.
- <http://www.fontecomunicacao.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.frontpagecc.com/>: link activo em Maio de 2009.
- http://www.fundacion.telefonica.com/debateyconocimiento/nuevas_profesiones/conferencia_community_manager.htm: link activo em Abril de 2010.
- <http://www.grupogci.net/sobre-o-grupo-gci>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.generator.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.hillandknowlton.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/RecursosInformativos/directorio/Universidades.htm>: link activo em Abril de 2008.
- <http://www.imago.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.inforp> <http://www.lift.com.pt/ress.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://improveverywhere.com/2008/03/09/food-court-musical/>: link activo em Fevereiro de 2010
- <http://www.ipsis.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://www.youtube.com/watch?v=oqMrZ83T4FI>: link activo em Janeiro de 2009.
- <http://www.lpmcom.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://lpm.blogs.sapo.pt/tag/perfil>: link activo em Julho de 2008.
- <http://www.linkedin.com/in/malbano>: link em Novembro de 2009.
- <http://www.mediaalta.pt/>: link activo em Maio de 2009.

- <http://www.meiosepublicidade.pt/2006/12/07/>: link activo em Dezembro de 2008.
- <http://www.meiosepublicidade.pt/2009/10/12/descontentamento-com-a-campanha-do-pingo-doce-cresce-no-facebook/>: link activo em Janeiro 2010.
- <http://mediascopio.wordpress.com/2009/11/02/jeff-jarvis-o-copo-meio-cheio/>: link activo em Abril de 2010.
- <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>: link activo em Novembro de 2008.
- <http://www.mintzberg.org/>: link activo em Novembro 2009.
- <http://www.omniconsul.pt/>: link activo em Maio de 2009.
- <http://oestadodasrelacoespublicasemportugal.blogspot.com/2010/01/como-medir-eficacia-das-rp.html>: link activo em Janeiro de 2010.
- <http://www.prconversations.com/?p=498#more-498>: link activo em Janeiro 2010.
- http://www.prnewsonline.com/features/PR-News-Q-and-A-For-Aflacs-Kane-Reputation-Is-Everything_13704.html: link activo em Abril de 2010.
- <http://www.sairdacasca.com/respsocial/introducao.asp/11/02/09>: link activo em Janeiro de 2009.
- <http://siteanalytics.compete.com/myspace.com+facebook.com/>: link activo em Abril de 2010.
- <http://revcom.portcom.intercom.org.br>: link activo em Julho 2008.
- <http://www.truca.pt>: link activo em Dezembro de 2008.

Anexo 1

Caracterização dos Entrevistados

Américo Ramalho integrou a turma do primeiro curso de relações públicas, em Portugal, no INP, em 1964, onde acabou por ser também professor durante 18 anos. Em termos associativos, Américo Ramalho foi um dos fundadores da primeira associação de relações públicas no país, a SOPREP (Sociedade Portuguesa de Relações Públicas) e mais tarde da APREP (Associação Portuguesa de Relações Públicas) tendo exercido funções directivas em ambas. Profissionalmente, iniciou a sua actividade nas relações públicas em 1965, na MOBIL, e, em 1972, mudou-se desta para a CP, onde se manteve durante 30 anos. Para além de formação em relações públicas, Américo Ramalho frequentou vários cursos e acabou por se formar em Sociologia, pela Universidade Nova de Lisboa.

Martins Lampreia reclama ter fundado a primeira agência de comunicação em Portugal. Formou-se em relações públicas, em França, onde estagiou em jornalismo, publicidade e relações públicas. Especializou-se em gestão de crise e “public affairs”, lóbi e comunicação “corporate”. Em 1976, criou a agência de relações públicas “CNEP- Centro Nacional de Estudos e Planeamento” que teve como primeiro cliente a “Renault”, onde tinha estagiado em França. No final da década de 1970, foi chamado pelo “Ministério da Educação” para definir os programas das licenciaturas dos cursos de relações públicas, que acabaram por ser implementados no final da década seguinte. A Martins Lampreia é ainda atribuída a primeira publicação de raiz portuguesa da área das relações públicas. Actualmente, detém a empresa “Omniconsul” e bate-se pelo reconhecimento da actividade de lobista em Portugal.

Abílio da Fonseca iniciou a sua actividade na comunicação aos 16 anos, como jornalista do jornal “O Século”, no Porto, tendo sido considerado o mais jovem jornalista português com carteira profissional. Mais tarde, licenciou-se em belas artes, pintura, para ser professor de desenho nos liceus. A entrada na comunicação deu-se na década de 1960, quando, como complemento ao salário de professor, fazia uns trabalhos de publicidade. Acabou por se tornar no director de publicidade da “Silva & Sistelo². Essa empresa depois abriu, posteriormente, um grande centro comercial no Porto, as “Galerias Paladium”, onde exerceu funções de director de publicidade e relações públicas. Trabalhou ainda na agência

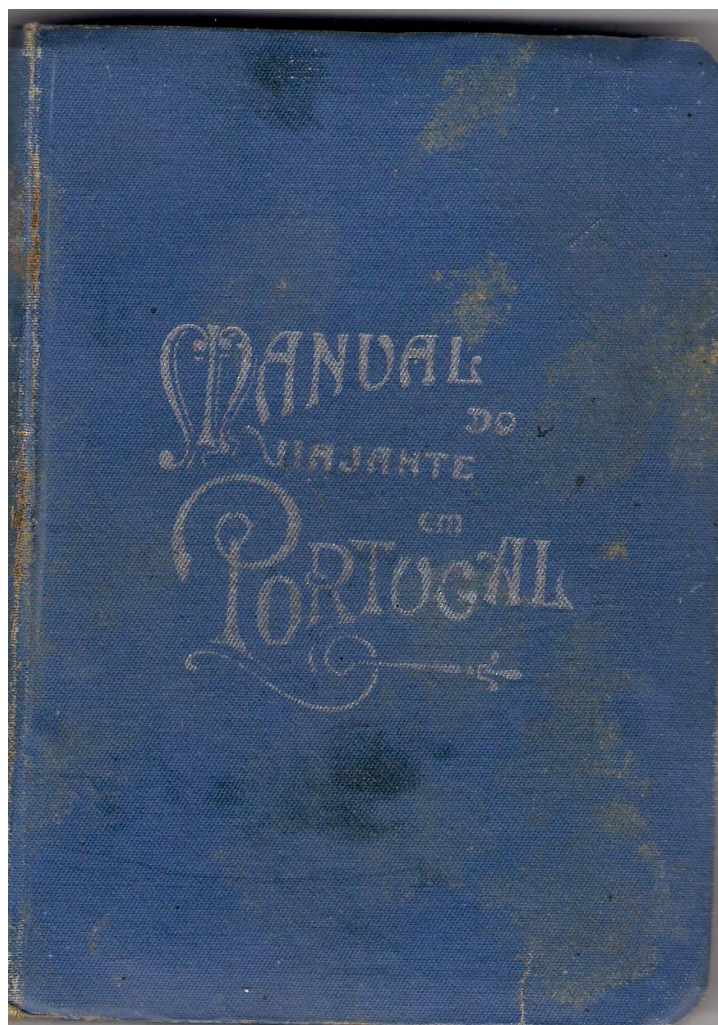
“Belarte” e da “WR”. Quando o ISMAI criou o curso de Relações Públicas foi convidado para o coordenar, onde se mantém. Em termos associativos, em 2002 foi um dos fundadores da ARPP e é autor de várias obras sobre relações públicas.

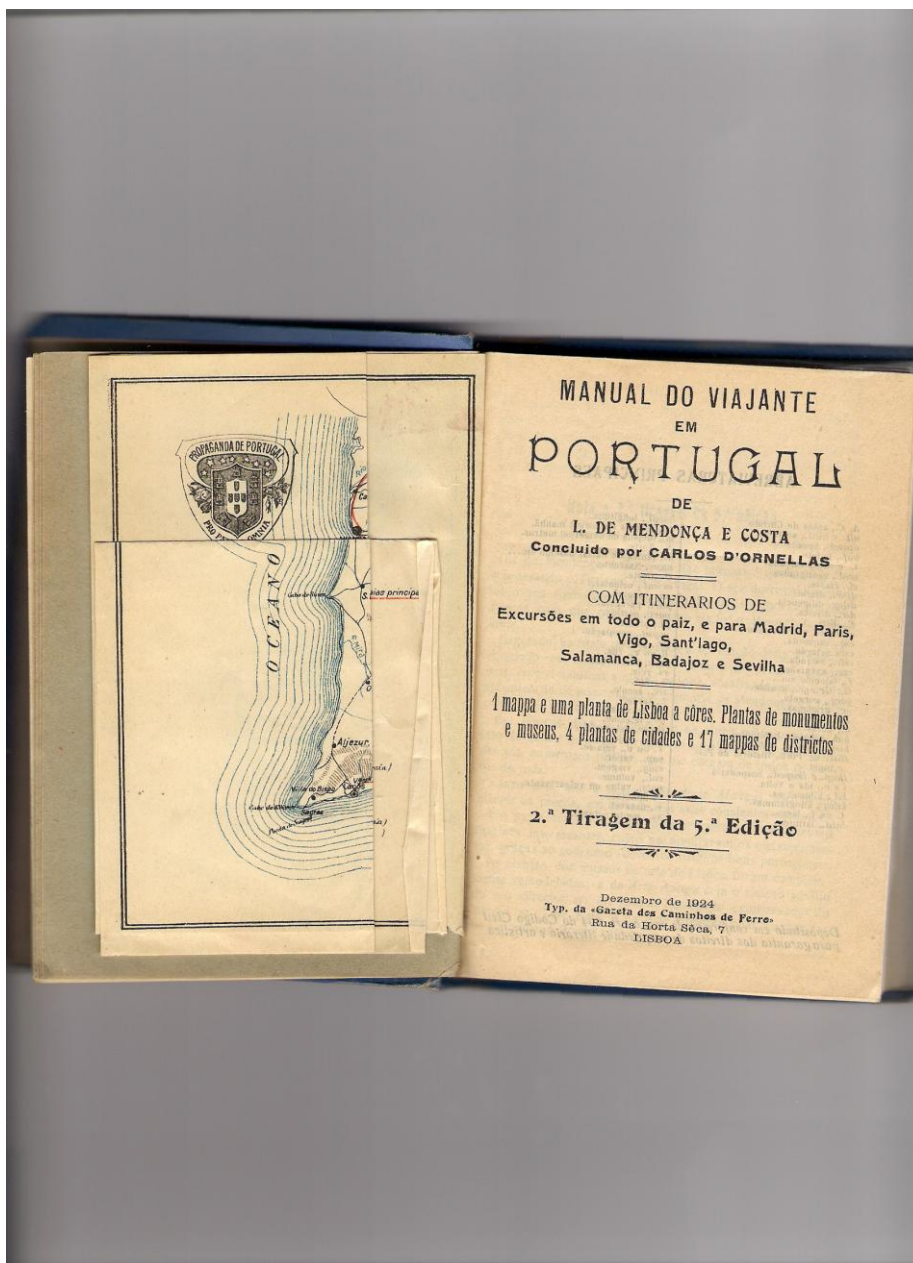
Vítor Baltasar foi um dos principais dinamizadores da APCE da qual foi presidente da Direcção de 1990 a 2002. Formado em economia, desenvolveu toda a sua vida profissional na “EPAL” onde desempenhou vários cargos. O contacto com a comunicação deu-se através do jornalismo, primeiro como editor do “Jornal Aprendiz”, da “Juventude Operária Portuguesa”², ainda na década de 1950 e depois do 25 de Abril foi jornalista do jornal “A Luta”. No âmbito da “EPAL” foi director do jornal interno “Águas Livres” e criou o Gabinete de Relações Públicas, em 1985. Em termos associativos, criou e foi director da revista “Comunicação Empresarial”, propriedade da APCE. Foi ainda fundador da ACELP (Associação de Comunicação Empresarial da Língua Portuguesa), numa iniciativa conjunta com a ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) da qual foi presidente da Direcção. Pelo seu contributo e empenho às questões da comunicação empresarial, no «sentido de assegurar equilíbrios e de definir estratégias que têm permitido a credibilização da profissão», foi galardoado com o diploma de Honra da FEIEA.

Álvaro Esteves é formado pela Faculdade de Letras de Lisboa. Iniciou o seu percurso na comunicação como locutor de rádio, na antiga “Rádio Universidade” e, mais tarde, na “Emissora Nacional”. Trabalhou como jornalista no “Mundo Desportivo,” “Vida Rural” no “Diário de Notícias”. Enquanto jornalista foi membro da “Direcção do Sindicato dos Jornalistas e do Conselho Fiscal da EPNC – Empresa Pública dos Jornais Notícias e Capital”. No final de 1989 ingressou na AIP (Associação Industrial Portuguesa) como chefe de Serviços de Comunicação Social e, em 1989, fundou a “Média Alta – Imagem e Comunicação”, com Joaquim Aletria e Jaime Antunes, onde se mantém como director-geral. Entre 1988 e 2002 foi presidente da Direcção da APECOM membro do “Board of Management da ICCO – International Communications Consultancy Organisation”. Desde 2007 é presidente do Conselho Consultivo da APCE e, nessa qualidade, coordenou a “Comissão do Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas”.

Anexo 2

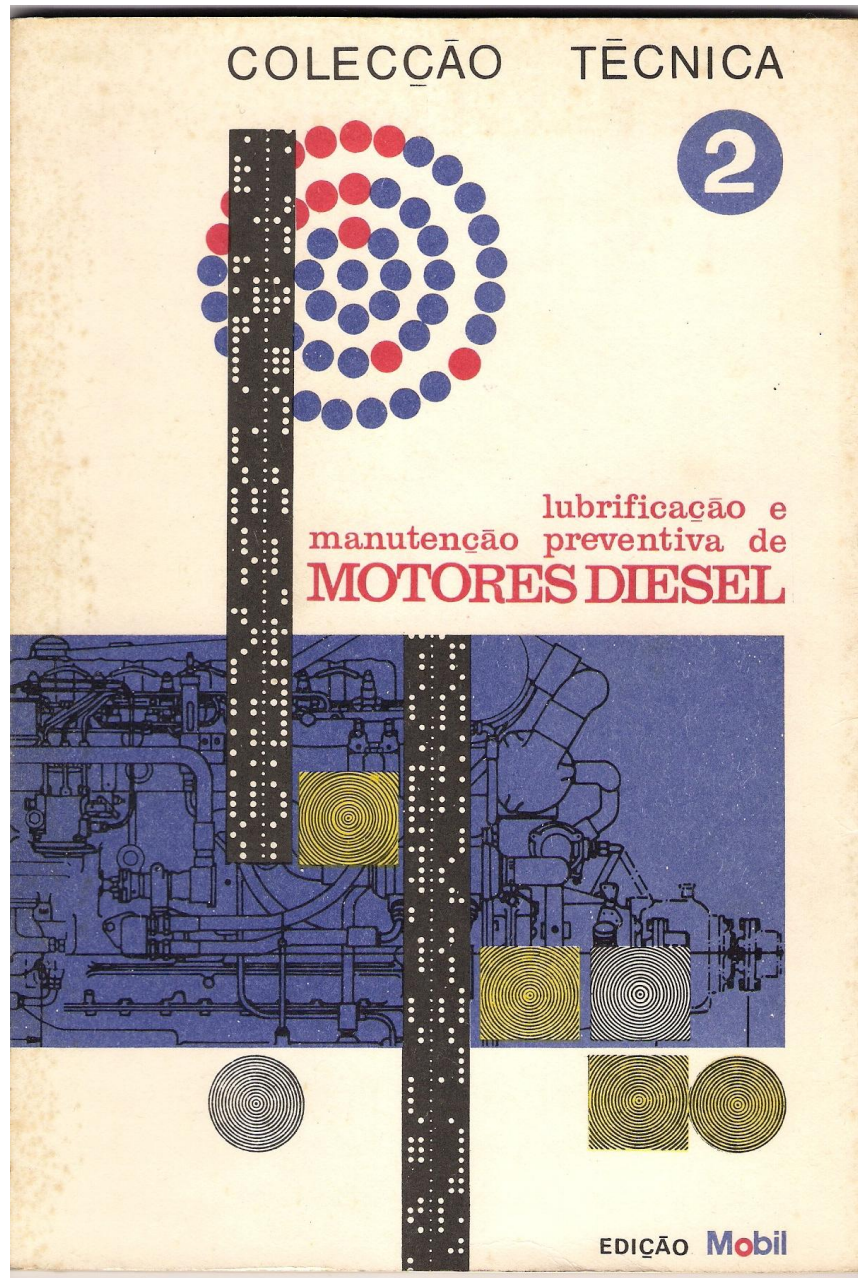
Manual de Viajantes da Mobil





Anexo 3

Manual Técnico da Mobil



Anexo 4

Logotipo da APREP



Fonte: Soeiro (2003).

Anexo 5
Evolução das teorias e factores de gestão

		Palavras-Chave
Sistemas Fechados	Abordagens Clássicas	Administração; Autoridade; Burocracia; Capitalismo; Controlo; Coordenação; Divisão do Trabalho; Dominação; Eficácia; Eficiência; Estrutura; Funções; Hierarquia; Legitimidade; Planeamento; Racionalização; Sistema Fechado; Organização Científica do Trabalho; Tarefas; Taylor; Fayol; Weber.
	Teorias Humanistas	Ações Não Lógicas; Civilização Industrial; Coesão; Cooperação; Comportamento; Estruturas Informais; Factor Humano; Grupos (controlado, de observação, informais); Problemas (humanos, sociais); Psicologia Industrial; Relações Humanas, Sistema Social; Participação, Mayo; Maslow; Kurt Lewin; Herzberg; Likert; MacGregor.
Sistemas Abertos (Sistémicas)	Teorias dos Sistemas Sistemas sóciotécnicos	Ambiente Externo; Colectividades, Diferenciação, Energia; Entropia; Estruturas; Funções; Homeostasia; Informação; “Input”; “Output”; Intervenção; Normas; Sistemas (técnico, social); Transformação; Valores; Hardware; Software; Trist; Bamforth; Katz, Kahn.
	Teorias contingenciais	Adaptação; Ajustamento; Ambiente (complexo, estável; externo, instável); Artesanato; Ausência de Rotina; Diferenciação; Engenharia; Estruturas Organizacionais; Funcionamento Interno; Integração; Modelos (mecânico, orgânico); Rotina; Sistema de Produção; Tecnologia; Diferenciação; Integração; Lawrence; Lorsh; Woodward e Perrow; Burns; Stalker.
	Teorias ambientais sociológicas.	Acção Retrospectiva; Cognição; Cerimónias; Competitividade; Construção de Sentido; Contratos; Custos de Transacção; Densidade Populacional; Ecologia das Populações; Inércia Estrutural; Institucionalização; Isomorfismo; Legitimidade Social; Mercados; Mitos racionalizados; Nichos Ambientais, Oportunismo; Populações Organizacionais; Processos Socioculturais; Recursos Externos; Dependência de Recursos; Retenção; Selecção; Sobrevivência Organizacional; Retenção; Selecção; Sociocognitivismo; Variação.
Interaccionismo	Teorias de Gestão de Processos	Niponização; Qualidade; Cultura Organizacional; Desempenho Organizacional; Reengenharia; Organizações em Rede; Redes de Organizações; Especialização Flexível; “Just in Time”; “Downsizing”.
	Teoria de Aprendizagem e Complexidade	Organizações Aprendentes; Liderança, Comunidades de Prática; Sociocognitismo; Alta fiabilidade; Complexidade; Emergência; Improvisação; Reconstrução de processos.
Abordagens Recentes		Equilíbrio entre o Económico e o Humano, Governança Empresarial; Stakeholders; Accionistas; Foco no Cliente; Responsabilidade Social; Diversidade e Individualização; Competitividade; Re-humanizar; Organizações Autentizóticas; Emoção; Inteligência Emocional; Espiritualidade Organizacional; Organizações Positivas.

Fonte: Construído a partir de Morgan, 1980; Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Cunha, Cardoso *et al.*, 2007).

Anexo 6

Anúncios requisitando profissionais de comunicação

Designação	Requisitos/Perfil	Funções
Anúncio 1		
Responsável de Comunicação e Imagem	Formação em Marketing, Comunicação ou Relações Públicas Conhecimentos de Informática Liderança, iniciativa, capacidade de planeamento e organização Orientação para os resultados	Divulgação da imagem externa Coordenação da actividade editorial da empresa Coordenação da política de patrocínios Gestão da relação com os media Coordenação e acompanhamento das visitas às instalações e outras acções de sensibilização ambiental Cumprimento das regras definidas pela empresa em matéria de ambiente, segurança, saúde do trabalho com vista a minimizar o impacto ambiental da organização
Anúncio 2		
Técnico de Comunicação	Background académico em Gestão, Marketing ou Publicidade; Experiência Capacidade de gestão Criatividade	Apoio ao desenvolvimento de campanhas “above-the-line” (criatividade, media e produção) Apoiar a implementação da comunicação da marca nos pontos de venda Articulação com agências de publicidade, design e media
Anúncio 3		
Técnico Superior	Licenciatura em Relações Internacionais, Organização e Comunicação Capacidade de trabalho em equipa Iniciativa, comunicação, flexibilidade, planeamento e organização	Organização de actividades de informação Preparação de reuniões Apoio em actividades de nível internacional, incluindo análises e estudos de questões diversas Organizar relatórios
Anúncio 4		
Técnico de Comunicação	Formação em Gestão, Marketing, Comunicação Dinamismo, proactividade, organização Relacionamento pessoal Capacidade de trabalhar em equipa	Assegurar a gestão da comunicação da editora com media Organização de eventos promocionais Controlo e avaliação
Anúncio 5		
PR Manager/Communications	Licenciatura em Gestão, Direito ou Comunicação	Conceber, desenvolver e implementar a estratégia de comunicação

Manager	Experiência em marketing e comunicação Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal Visão estratégica Orientação para os resultados Responsabilidade, espírito de missão, sentido prático Capacidade de integração e identificação com a cultura da organização	Gestão da comunicação institucional/Corporativa e Interna Coordenações acção de lóbi Assessoria Mediática “Clipping” relativo à área de negócio Coordenar e supervisionar técnicos funcionais da sua equipa Contribuir para a melhoria da performance das marcas, junto de targets definidos.
Anúncio 6		
Assistente de comunicação	Formação superior em Ciências da Comunicação ou Comunicação Social Excelentes capacidades de comunicação escrita e oral Conhecimentos em inglês Domínio de ferramentas Office	Elaboração de conteúdos para meios de comunicação externos e interno Controlo das publicações de artigos e anúncios da concorrência Produção de informação de produto para força de vendas Apoio à organização de vendas
Anúncio 7		
Técnico de Comunicação	Licenciatura em Gestão/Marketing/Publicidade Experiência na área do Marketing Orientação para cumprimento de timings, Capacidade de gestão Criatividade Superação de novos desafios	Apoiar o desenvolvimento de campanhas de comunicação “above-the-line” (criatividade, media e produção) Apoiar comunicação da marca nos pontos de venda, Articulação com agência de publicidade, Designe media.
Anúncio 8		
Responsável de Agência de comunicação	Formação académica em Marketing ou Publicidade Experiência mínima de 4 anos em agência de marketing Capacidade de liderança organizacional e comercial, de equipas Relacionamento com clientes	Responsável de Agência de Comunicação
Anúncio 9		
Relações Públicas	Formação mínima 12ª ano Preferencialmente licenciatura em Direito, Marketing ou Promoção Imobiliária Excelente apresentação Simpatia Experiência profissional Facilidade de comunicação e negociação Dinamismo e proactividade	Recepção e atendimento de clientes Manutenção de relações comerciais com clientes Realização de reuniões Apresentação de empresa Acompanhamento de visitas nos espaços a comercializar Apresentação e negociação de propostas Implementação da estratégia comercial definida pelo grupo Identificação de oportunidades de negócio

	Orientação para resultados, Facilidade de relacionamento interpessoal.	
Anúncio 10		
Responsável de Comunicação	Marketing ou Comunicação Social	Apoia no desenvolvimento de comunicação institucional Definição e execução da política de comunicação Planeamento e implementação dos procedimentos da área de comunicação
Anúncio 11		
Marketing Communications Manager (anúncio em inglês)	Mais de 5 anos de experiência, em multinacional de “hi-tec”, “consumer”, “media/advertising” Qualificações de negociação e comunicação Conselho aos stakeholders internos, no uso de táticas mais efectivos para conseguir os objectivos Qualificações para gerir orçamentos e ao mesmo tempo Formação em marketing ou comunicação e conhecimento em retornos de investimentos, em suportes de gestão e marketing digital Bom nível de inglês	Desenvolvimento de campanhas de marketing com profundo conhecimento de comunicação de marketing integrada Managing a team of “Marcom Project managers” Implementação de vários eventos/exibições Campanhas de publicidade e de orçamentos
Anúncio 12		
Marketing e Comunicação Relações Públicas e Comercial	Licenciatura Adequada	Assistente de Direcção
Anúncio 13		
Responsável de Marketing e Comunicação	Licenciatura em Direito Pós graduação em marketing Dinamismo Disponibilidade Boa capacidade de comunicação	Coordenação do Departamento de Marketing Identificação de Novas oportunidades Definição e gestão da política de imagem
Anúncio 14		
Técnico de marketing e Comunicação	Licenciatura em Marketing, Gestão/Economia Experiência mínima de 3 anos Inglês falado e Escrito	Gestão e Controlo de Campanhas Publicitárias e Planos de Meios Gestão a Relação Profissional com Agências de Publicidade e Media Análise e Avaliação de Campanhas de Publicidade

Fonte: construído a partir de anúncios publicados no caderno de emprego do jornal Expresso publicado entre Janeiro de 2008 e Dezembro 2008.

Anexo 7

Designações da formação dos diferentes ciclos de estudos

Designações do 1º Ciclo	
Ensino Superior Público	Ensino Superior Privado
Educação e Comunicação Multimédia	Design e Comunicação Multimédia
Tecnologias da Comunicação	Marketing e Publicidade
Design de Comunicação e Produção Audiovisual	Design de Comunicação
Comunicação e Design Multimédia	Gestão de Marketing e Publicidade
Comunicação Organizacional	Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas
Comunicação Social	Ciências da Comunicação
Comunicação e Relações Económicas	Relações Públicas
Comunicação e Relações Públicas	Comunicação
Comunicação Social e Educação Multimédia	Marketing e Publicidade
Relações Humanas e Comunicação Organizacional	Comunicação Empresarial
Publicidade e Marketing	Marketing, Publicidade e Relações Públicas
Relações Públicas e Comunicação Empresarial	Comunicação Empresarial
Comunicação Musical	Ciências da Comunicação e Marketing
Jornalismo e Comunicação	Ciências da Comunicação e Marketing
Design de Comunicação	Marketing, Publicidade e Relações Públicas
Comunicação Empresarial	Secretariado e Comunicação Empresarial
Educação e Comunicação Multimédia	Comunicação
Marketing e Comunicação Empresarial	Relações Públicas e Publicidade
Design de Comunicação Visual e Multimédia	Design de Comunicação
Publicidade e Relações Públicas	Comunicação Empresarial
Design de Comunicação	Comunicação Social
Ciências da Informação e da Documentação	Marketing e Comunicação Empresarial
Comunicação Social e Cultura	Ciência da Informação
Relações Públicas e Comunicação	Ciências da Comunicação
Línguas e Comunicação	Ciências da Informação e da Documentação
Novas Tecnologias da Comunicação	Comunicação e Multimédia
Comunicação, Cultura e Organizações	Ciências da Comunicação e da Cultura
Ciências da Comunicação	Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas
Design de Comunicação	Comunicação e Artes
Ciência da Informação	
Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria,	

Multimédia Comunicação e Multimédia	Comunicação e Jornalismo.
Designações do 2º Ciclo Mestrados	
Ensino Universitário	Ensino Privado
Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação Comunicação e Educação em Ciências Comunicação Multimédia Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas Comunicação e Jornalismo Informação, Comunicação e Novos Media Design de Comunicação e Novos Média Ciências da Cultura: Comunicação e Cultura Comunicação em Saúde Ciências da Comunicação - áreas de especialização em Informação e Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas, Audiovisual e Multimédia Comunicação de Moda Ciências da Comunicação Jornalismo Ciências da Comunicação Design de Comunicação Comunicação Social Comunicação e Multimédia	Comunicação e Imagem Publicidade Comunicação Estética Comunicação na Era Digital - Estratégias, Industrias e Mensagens Relações Públicas Comunicação Empresarial Mercados da Comunicação Comunicação Integrada Comunicação para as Cidades e Autarquias Comunicação Empresarial Jornalismo Multidisciplinar Ciências da Comunicação Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade Comunicação Alternativa e Tecnologias de Apoio Marketing e Publicidade Ciências da Comunicação e da Cultura Comunicação nas Organizações Comunicação.
Ensino Politécnico	
Gestão Estratégica das Relações Públicas Jornalismo Publicidade e Marketing Comunicação Audiovisual	

Fonte: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt>.

Anexo 8

Saídas profissionais para a área da comunicação da oferta formativa superior.

Tipo de Formação	Saídas profissionais na área da comunicação indicadas	Instituição de ensino
Ciência Política	Relações públicas e comunicação empresarial Jornalistas políticos Profissionais da comunicação social ligados à área política, marketing político	ISCTE, Universidade do Minho
Economia	Jornalismo	ISCTE
Gestão de Marketing	Comunicação, especialista em merchandising, comunicação d marca, publicidade	ISCTE
História Moderna e Contemporânea	Organização de eventos, órgãos de comunicação social	ISCTE
Psicologia	Publicidade	ISCTE
Sociologia	Mudança organizacional, relações públicas, publicidade, comunicação social, comunicação empresarial	ISCTE
Design de Multimédia	Publicidade	UBI
Filosofia	Carreiras na área da comunicação, comunicação social	UBI, Universidade do Minho
Estudos Portugueses e Espanhóis	Assessoria de publicidade, assessoria de relações públicas e internacionais	UBI
Marketing	Produtor publicitário	UBI
Ciências da Cultura	Jornalista, empresas de comunicação	Universidade de Madeira
Design	Publicidade, gestores de comunicação empresarial, imagem corporativa, comunicação	Universidade da Madeira Universidade de Aveiro Universidade de Évora
Estudos Ingleses e Relações Empresariais	Criação, organização e divulgação de eventos, relações públicas em contextos multiculturais	Universidade da Madeira
Línguas e Relações Empresarial	Assessoria publicitária, comunicação, coordenação de comunicação nas organizações empresariais e/ou institucionais; criação, organização e divulgação de eventos	Universidade de Aveiro
Antropologia	Assessoria, consultoria e comunicação	Universidade de Coimbra
Estudos Artísticos	Jornalista cultural, produtor de conteúdos multimédia	Universidade de Coimbra
Estudos Clássicos	Profissional de relações públicas	Universidade de Coimbra
Estudos Europeus	Profissional de relações públicas	Universidade de Coimbra
Estudo Portugueses e Lusófonos	Profissional de relações públicas, jornalismo cultural, comunicação e publicidade, comunicação social, departamentos de relações públicas,	Universidade de Coimbra Universidade do Minho Universidade do Porto Universidade Nova de Lisboa
Filosofia	Profissional de Relações Públicas, comunicação social, assessoria em comunicação	Universidade de Coimbra Universidade do Porto Universidade Nova de Lisboa

História da Arte	Profissional de Relações Públicas, comunicação social	Universidade de Coimbra Universidade Nova de Lisboa
Línguas Modernas	Profissional de relações públicas	Universidade de Coimbra
Turismos Lazer e Património	Profissional de Relações	Universidade de Coimbra
Ciências da Educação	Comunicação	Universidade de Coimbra
Artes Visuais e Multimédia	Publicidade	Universidade de Évora
Línguas, Literaturas e Culturas	Órgãos de comunicação Social, relações institucionais ou empresariais no âmbito da UE, órgão de comunicação social	Universidade de Évora, Universidade do Porto
Turismo	Organização de eventos	Universidade de Évora, UTAD
Escultura	Publicidade, caricaturista	Universidade de Évora
Pintura	Publicidade, produção de campanhas comerciais, departamentos públicos ou privados de comunicação.	Universidade de Lisboa
Tecnologias da Informação e da Comunicação	Comunicação social e publicidade, empresas de consultoria	Universidade de Lisboa
Línguas e Relações Empresariais	Publicidade, relações públicas, comunicação organizacional, comunicação interpessoal, comunicação administrativa,	UTAD
Línguas e Comunicação	Gestão da informação e da comunicação	Universidade do Algarve
Marketing	Comunicação, publicidade, relações públicas, marketing directo, vendas, merchandising	Universidade do Minho, Instituto Politécnico da Guarda, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Instituto Politécnico de Leiria
Gestão	Jornalismo económico e financeiro	Universidade do Porto
Ciências da Linguagem	Relações públicas	Universidade do Porto
História	Relações públicas, comunicação social, produção de conteúdos	Universidade do Porto
Secretariado e Assessoria de Direcção	Relações Públicas	Instituto Politécnico da Guarda
Línguas e Relações Internacionais	Assessoria, promoção coordenação de actividades de comunicação, organização de eventos	Instituto Politécnico de Bragança
Secretariado	Responder de forma criativa, flexível e inovadora aos novos desafios criados pela crescente mutação do contemporâneo, dominado pelas novas tecnologias de comunicação e informação no âmbito do secretariado, assessoria, gerindo sectores e pessoas, gerir o fluxo de informação na instituição, participar na melhoria do processo de gestão.	Instituto Politécnico de Castelo Branco
Gestão de Recursos Humanos	Gestores de comunicação e relações públicas	Instituto Politécnico de Castelo Branco

Fonte: Construído a partir de “Guia do Estudante”, Suplemento do Jornal Expresso, N. 1913 de 27 de Junho de 2009.